

Prof. Dr. Syafaruddin, M.Pd
Dra. Nurmawati, MA

PENGELOLAAN PENDIDIKAN

Mengembangkan
Keterampilan Manajemen Pendidikan
Menuju Sekolah Efektif



Perdana
Publishing

Nasrul Syahar Ch

PENGELOLAAN PENDIDIKAN

Mengembangkan
Keterampilan Manajemen Pendidikan
Menuju Sekolah Efektif

082162477740

PENGELOLAAN PENDIDIKAN

Mengembangkan
Keterampilan Manajemen Pendidikan
Menuju Sekolah Efektif

Prof. Dr. Syafaruddin, M.Pd.
Dra. Nurmawati, M.A.

Editor
Drs. Asrul Daulay, M.Si.



Kelompok Penerbit Perdana Mulya Sarana

PENGELOLAAN PENDIDIKAN
Mengembangkan Keterampilan Manajemen Pendidikan
Menuju Sekolah Efektif

Penulis: Prof. Dr. Syafaruddin, M.Pd.
Dra. Nurawati, MA

Editor: Drs. Asrul Daulay, M.Si.

Copyright © 2011, pada penulis
Hak cipta dilindungi undang-undang
All rights reserved

Penata letak: Imada Saifullah Daulay
Perancang sampul: Aulia Grafika

Diterbitkan oleh:

PERDANA PUBLISHING

(Kelompok Penerbit Perdana Mulya Sarana)
Jl. Sosro No. 16-A Medan 20224
Telp. 061-77151020, 7347756 Faks. 061-7347756
E-mail: perdanapublishing@gmail.com
Contact person: 08126516306

Cetakan pertama: September 2011

ISBN 978-602-8935-61-6

Dilarang memperbanyak, menyalin, merekam sebagian
atau seluruh bagian buku ini dalam bahasa atau
bentuk apapun tanpa izin tertulis dari penerbit atau penulis

KATA PENGANTAR

Bismillahirrahmanirrahim

Puji dan syukur kami persembahkan kehadiran Tuhan yang Maha Kuasa, atas luasnya ilmu yang dibentangkan-Nya. Sesungguhnya ada bahagian kecil ilmu yang tertangkap manusia dalam denyut keraguan untuk disebarkan kepada yang lain. Hanya dengan kesungguhan manusia, setetes ilmu dalam hamparan empiris manusia tertangkap fitrah yang suka kebenaran untuk membantu memudahkan dan membahagiakan kehidupan sesama manusia. Upaya kreativitas meraih ilmu-Nya adalah untuk memberi makna bagi jalan kemajuan yang terus mengalir napas kehidupan di tengah perubahan sesuai dinamika zaman.

Kami berusaha mengetengahkan kajian dalam sebuah buku: *PENGELOLAAN PENDIDIKAN (Mengembangkan Keterampilan Manajemen Pendidikan Menuju Sekolah Efektif)*, sebuah diskursus ilmu manajemen pendidikan yang berusaha mencari bentuk dan jati diri dalam membantu pemecahan masalah kependidikan sehingga mampu menampilkan kinerja organisasi pendidikan, baik sekolah, madrasah maupun pesantren yang lebih baik bagi mencerdaskan kehidupan bangsa.

Di tengah banyaknya kebijakan pendidikan yang fokus pada upaya mencapai kualitas tinggi, diperlukan manajemen memperhatikan sumberdaya pendidikan. Karena itu semua lembaga pendidikan perlu dikelola secara profesional dan akuntabel. Saatnya dibenahi manajemen pendidikan yang memang sangat membantu organisasi supaya terwujud tata kelola pendidikan yang baik di Indonesia. Setidaknya, amanah mencerdaskan kehidupan bangsa sesuai cita-cita kemerdekaan jangan terlalu lama dibiarkan terbengkalai lagi baru dinikmati generasi bangsa ini, hanya karena terlalu mengutamakan pembangunan yang berfokus pada pertumbuhan ekonomi, dengan mengabaikan fokus peningkatan kualitas pendidikan akhirnya tertinggal.

Tuntutan pembenahan manajemen pendidikan perlu diketengahkan. Pendekatan kajian tekstual ini bermaksud memberikan nuansa bacaan dan kajian baru bagi para peminat kajian manajemen pendidikan, di tengah kesibukan dan kesungguhan membenahi mutu pendidikan nasional seiring dengan naik turunnya napas reformasi pendidikan nasional.

Dalam buku ini dijelaskan teori-teori, prinsip-prinsip dan fungsi pokok manajemen yang dapat diaplikasikan dalam pengelolaan lembaga pendidikan. Secara terperinci tujuan penulisan buku ini yaitu ingin mendeskripsikan konsep-konsep, prinsip-prinsip dan teori manajemen pendidikan modern. Kehadiran buku ini ditujukan bagi peminat kajian manajemen pendidikan sebagai sumber bacaan baru dalam memberikan kontribusi pemikiran konseptual manajemen pendidikan.

Buku ini penting bagi mahasiswa Fakultas Ilmu Pendidikan (FIP) dan Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan (FKIP), Sekolah Tinggi Keguruan dan Ilmu Pendidikan (STKIP), Fakultas Tarbiyah jurusan Kependidikan Islam/Manajemen Pendidikan Islam pada IAIN/STAIN dapat menjadikan buku ini sebagai sumber belajar. Untuk para kepala sekolah agama, pimpinan pesantren dan madrasah juga dapat memanfaatkan buku ini guna memperkaya konseptual, wawasan dan perspektif baru yang strategis bagi peningkatan keterampilan manajemen dalam melaksanakan tugas sebagai manajer pendidikan. Semua persoalan dan manfaat tersebut akan diketengahkan dalam kajian buku ini sehingga muncul nuansa baru dalam pengembangan pemikiran manajemen lembaga pendidikan.

Semoga kehadiran buku ini bermanfaat bagi pengembangan kajian ilmu manajemen pendidikan. Pemerataan, keunggulan, mutu dan pencerdasan anak bangsa perlu menjadi prioritas utama pendidikan masa kini. Selamat membaca!

Medan, 02 Mei 2011

Prof. Dr. Syafaruddin, M.Pd.
Dra. Nurawati, M.A.

DAFTAR ISI

| | |
|-----------------------------|----------|
| Kata Pengantar | 5 |
| Daftar Isi | 7 |

BAB I

| | |
|-------------------------------------|-----------|
| KONSEP DASAR MANAJEMEN | 11 |
| A. Keniscayaan Organisasi | 11 |
| B. Manajemen | 16 |
| C. Efektivitas Organisasi | 42 |
| D. Fungsi-Fungsi Manajemen | 51 |
| E. Keterampilan Manajemen | 62 |

BAB II

| | |
|--|-----------|
| PENGELOLAAN PENDIDIKAN | 66 |
| A. Pendekatan Pengelolaan Pendidikan | 66 |
| B. Pengertian Pengelolaan Pendidikan | 72 |
| C. Pentingnya Pengelolaan Pendidikan | 74 |
| D. Fungsi Pengelolaan Pendidikan | 80 |
| E. Tujuan Pengelolaan Pendidikan | 84 |

BAB III

| | |
|--|-----------|
| PERENCANAAN PENDIDIKAN | 90 |
| A. Konsep Perencanaan | 90 |
| B. Pengembangan Rencana Strategi dalam Pendidikan | 99 |

BAB IV

| | |
|---|------------|
| PENGORGANISASIAN DALAM PENDIDIKAN | 122 |
| A. Organisasi dan Pengorganisasian | 122 |
| B. Pengorganisasian Sumberdaya Pendidikan | 129 |

BAB V
MEMOTIVASI PERSONIL PENDIDIKAN 140

- A. Pengertian Motivasi 140
- B. Teori-Teori Motivasi 145
- C. Cara Mengembangkan Motivasi 158
- D. Cara menghadapi orang yang tidak Termotivas 161
- E. Strategi menjaga Motivasi Tinggi 164

BAB VI
KOMUNIKASI ORGANISASI PENDIDIKAN 169

- A. Pengertian Komunikasi Organisasi 169
- B. Pentingnya Komunikasi Organisasi 171
- C. Kefektifan Komunikasi Organisasi 172
- D. Efektivitas Komunikasi Organisasi 178

BAB VII
KEPEMIMPINAN EFEKTIF DALAM PENDIDIKAN..... 181

- A. Pengertian Kepemimpinan 181
- B. Keterampilan Kepemimpinan 185
- C. Fungsi Bawaan Kepemimpinan 190
- D. Hakikat Kepemimpinan Pendidikan 194
- E. Praktik Kepemimpinan Pendidikan 199

BAB VIII
PENGAWASAN DALAM PENDIDIKAN 203

- A. Pengertian Pengawasan 203
- B. Sasaran dan Fungsi Pengawasan 208
- C. Konteks Pengawasan Pendidikan 209
- D. Supervisi dalam Pendidikan 211

BAB IX
BIDANG MANAJEMEN PENDIDIKAN DI
SEKOLAH 222

- A. Peran Manajemen Menciptakan Sekolah Efektif..... 222
- B. Manajemen Kurikulum 227
- C. Manajamene Ketenagaan 237
- D. Manajemen Keuangan dan Sarana/Prasarana 244
- E. Manajemen Hubungan Dengan Masyarakat 249
- F. Manajemen Kesiswaan 253

DAFTAR PUSTAKA 258
TENTANG PENULIS 265

BAB

1

KONSEP DASAR MANAJEMEN

A. KENISCAYAAN ORGANISASI

Berbagai organisasi yang eksis dalam kehidupan masyarakat merupakan fakta yang sudah muncul dalam rentang waktu yang lama. Organisasi adalah keseluruhan perpaduan unsur manusia dan non manusia yang masing-masing memiliki fungsi dalam mencapai tujuan. Secara sederhana dijelaskan oleh Smither, et al (1996:34) bahwa: "*organizations is social entities with identifiable boundaries that are goal directed and have deliberately structured activity system*". Pendapat ini menegaskan bahwa organisasi merupakan entitas sosial dengan lingkungan yang mengarah kepada sasaran dan memiliki kerjasama terstruktur sebagai aktivitas sistem. Dalam organisasi ada perkumpulan orang yang bekerjasama dan spesialisasi untuk bekerja mencapai tujuan. Dalam faktanya, banyak ragam organisasi formal maupun informal, di antaranya kelompok persaudaraan, klub olah raga, organisasi sukarela, organisasi agama, seperti halnya juga bisnis, sekolah, lembaga pemerintah, rumah sakit, serta lembaga lain yang eksis di masyarakat.

Organisasi secara sistemik adalah sistem yang bersifat terbuka, seperti halnya sistem sosial. Sebab organisasi mencakup orang dan

tujuan-tujuan yang bergantung atas usaha orang untuk mencapai kinerja, produk atau kepuasan kerja. Bahkan melalui perpaduan usaha sejumlah orang maka organisasi lebih dari sekedar perkumpulan orang belaka yang dipengaruhi faktor eksternal. Sistem dalam hal ini dipahami sebagai pengorganisasian berbagai unit tersusun dari dua atau lebih bagian-bagian yang saling bergantung dan eksis dalam sistemlingkungan yang luas atau supra sistem (Smither, 1996:35)

Bayle (1986:10) berpendapat organisasi adalah kumpulan sejumlah orang yang bekerjasama dalam pembagian kerja untuk mencapai tujuan yang ditetapkan. Pemberian makna ini mencakup organisasi dalam perspektif yang luas. Karena itu, organisasi merupakan fakta yang hidup dan berkembang dalam kehidupan manusia baik dalam konteks keperluan individu apalagi dalam kaitannya dengan keperluan masyarakat, komunitas, dan bangsa.

Organisasi dalam dinamika kehidupannya berinteraksi dengan lingkungan eksternal selain memanfaatkan sumberdaya dalam lingkungan internal. Lebih lanjut Bayle (1986:11) menjelaskan bahwa organisasi sebagai sistem terbuka adalah di dalamnya berlangsung transformasi sumberdaya manusia dan sumberdaya fisik sebagai input dari lingkungan menjadi barang-barang dan jasa yang dikembalikan kepada lingkungan yang mengkonsumsinya. Kemudian barang-barang dan jasa pelayanan diciptakan melalui kegiatan pekerja yang mentranspormasikan sumberdaya masukan ke dalam hasil sebagai keluaran. Semua ini dimungkinkan terjadi karena ada interaksi organisasi apapun jenisnya dengan lingkungan eksternal.

Dijelaskannya lebih jauh, bahwa secara umum sistem diklasifikasikan atas satu garis kontinum dari sistem tertutup (*closed system*) dan sistem terbuka (*open system*). Suatu sistem tertutup adalah bagian sistem yang secara sempurna atas unsur-unsurnya sendiri dan secara sempurna terasing dari lingkungannya. Karena itu, sistem tertutup tidak berinteraksi dengan lingkungannya, tidak mengambil input dan menghasilkan output bagi lingkungannya. Dengan demikian sistem tertutup tidak dijumpai dalam kehidupan alamiah. Sistem tertutup hanya dikembangkan oleh manusia sendiri. Sistem tertutup dicirikan oleh gerak menuju *entropy*, suatu proses degradasi,

ketidakteraturan dan kematian dari suatu sistem. Sedangkan sistem terbuka adalah sebagai perangkat elemen-elemen yang saling berinteraksi dan berhubungan serta memperoleh input dari lingkungan, mentransformasikannya dan memberikan output kepada lingkungan eksternal. Dengan demikian interaksi dengan lingkungan dalam bentuk input dan output menghadirkan suatu kritik bagi sistem terbuka.

Bagaimanapun organisasi tentu sebagai sistem terbuka ketika harus berinteraksi dengan lingkungan untuk bertahan hidup. Para peneltii mengkaji sistem seringkali mencatat bahwa suatu organisasi sama dengan kehidupan organisme yang berinteraksi dengan lingkungannya melalui masukan, proses dan menghasilkan energi bagi pertumbuhan dan pemberian produk dan barang-barang yang menjadi sisa (buangan).

Sebut saja, suatu organisasi perusahaan penghasil komponen peralatan elektronik komputer harus dipahami sebagai sistem terbuka (*open system*). Sumberdaya manusia perusahaan meliputi pekerja, pegawai, para manajer, merupakan masukan yang menjadi bagian dari proses transformasi. Mereka bekerja dengan memadukan masukan sumberdaya fisik untuk menciptakan hasil akhir. Sumberdaya fisik dan sumberdaya manusia diperoleh dari lingkungan eksternal. Secara bersamaan sumberdaya ini ditransformasikan oleh organisasi ke dalam komponen bagian komputer yang digunakan oleh warga masyarakat di lingkungan.

Dalam contoh bisnis ini, pembayaran harga oleh konsumen komponen komputer menjadi suatu sumberdaya keuangan yang penting sebagai masukan untuk organisasi perusahaan, baik pembuatan komputer maupun bagian usaha penjualan komputer. Dengan demikian kemampuan organisasi perusahaan untuk menjual komponen komputer kepada pelanggan atau konsumen dapat memungkinkan organisasi mencapai pemenuhan sumberdaya yang diperlukannya pada masa depan? Cara pandang seperti ini dalam memahami organisasi sebagai sistem terbuka bermakna transformasi sumberdaya masukan ke dalam keluaran/hasil. Kunci kontribusi sistem terbuka adalah perspektif kesadaran bahwa kelangsungan hidup organisasi bergantung pada

kemampuan untuk memuaskan kebutuhan lingkungan. Saling ketergantungan masukan dengan keluaran sebagai sistem dan dengan lingkungan adalah suatu pengaruh penting atas organisasi dan orang-orang yang bekerja di dalam organisasi sosial, pendidikan, kesehatan, perusahaan, atau bisnis lainnya.

Hanya dengan pengaruh lingkungan suatu organisme hidup di dalamnya. Dengan begitu, lingkungan organisasi dapat mengubah organisasi dan masukannya. Organisasi pabrikasi atau industri sebagai contoh, mengambil bahan mentah, memproses material dan mengembalikannya ke dalam produk akhir. Di tambahkannya, bahwa organisasi menyediakan beberapa produk atau keuntungan bagi pertumbuhan dan menghasilkan produk berguna dan produk buangan/sia-sia. Sebaliknya, organisasi yang tidak mengolah produk biasanya memberikan pelayanan. Organisasi pelayanan seperti sekolah, rumah sakit, dan lembaga pemerintah juga berinteraksi dengan lingkungan eksternal, maka organisasi tersebut menerima input (orang yang membutuhkan layanan), memproses kebutuhannya (memberikan layanan) dan output (keluaran/hasil/ produk) kepada orang-orang yang membutuhkan dan mencapai tujuan untuk memudahkan manusia dalam semua aspek dan lingkungan kehidupan.

Organisasi juga merupakan usaha orang yang dinamis dengan memanfaatkan mesin, peralatan, bahan mentah, fasilitas dan uang yang memungkinkan orang-orang menghasilkan sejumlah barang atau produk dan pelayanan. Tegasnya dalam satu organisasi ada sejumlah sumberdaya manusia dan material yang dimanfaatkan secara terpadu untuk mencapai tujuan organisasi yang sudah disepakati terlebih dahulu.

Berdasarkan pencermatan atas fenomena organisasi dalam kehidupan manusia dapat disimpulkan bahwa organisasi merupakan perpaduan kerjasama sumberdaya manusia memanfaatkan sumberdaya material dan yang lainnya dalam mencapai tujuan bersama. Selain itu di dalam organisasi juga ada tujuan, pembagian kerja, dan hirarki kewenangan (Bayle, 1986:12), mengemukakan unsur-unsur organisasi tersebut adalah sebagai berikut:

a. Tujuan

Tujuan sangat penting dalam organisasi. Sebagai arah yang akan dituju maka tujuan organisasi harus dirumuskan lebih dahulu. Tentu saja menyusun tujuan merupakan tanggung jawab pimpinan dan anggota organisasi sehingga ada konsep yang jelas dalam tujuan organisasi. Menurut Bayle (1986:12) tujuan suatu organisasi adalah untuk menghasilkan barang dan pelayanan. Organisasi non profit, sebagai contoh: menghasilkan pelayanan dengan keuntungan masyarakat, seperti pemeliharaan kesehatan, pendidikan, proses keadilan, dan pemeliharaan jalan. Bisnis menghasilkan barang konsumsi dan pelayanan seperti perusahaan produsen mobil, perumahan, peluang rekreasi, perhotelan, lembaga keuangan, dll.

b. Pembagian Kerja

Bagaimanapun, esensi suatu organisasi adalah usaha manusia, proses melaksanakan pekerjaan ke dalam suatu komponen kecil yang melayani tujuan organisasi dan untuk melakukan oleh individu atau kelompok disebut pembagian kerja. Pembagian kerja ini berlangsung untuk memobilisasi organisasi dalam pekerjaan banyak orang untuk mencapai tujuan umum.

c. Hirarki Kewenangan

Kewenangan adalah hak formal dan sah bagi seorang manajer/pemimpin untuk membuat keputusan, memerintah pribadi orang lain dan mengalokasikan sumberdaya (Plunkett, 2005:255). Hal untuk bertindak dan memerintah orang lain. Para manajer memiliki kewenangan terhadap bawahannya. Bila organisasi membagi pekerjaan ke dalam bagian kecil, beberapa hal harus dikerjakan untuk mengkoordinasikan usaha untuk menjamin bahwa hasil pekerjaan benar-benar tercapai atau usaha tersebut mencapai tujuan organisasi. Hirarki kewenangan terbentuk bila posisi kerja ditata sehingga pembagian kewenangan meningkat dan memudahkan koordinasi. Seorang yang memiliki kewenangan tinggi dapat membuat keputusan yang menghasilkan strategis dan dalam

koordinasi lebih baik serta mengarahkan aktivitas kerja pada level rendah.

Dengan perpaduan unsur manusia, material, dan perangkat tujuan, pembagian kerja yang jelas serta kewenangan, maka suatu organisasi bekerja dalam suatu sistem terbuka untuk mencapai tujuan. Begitupun, hal yang paling fundamental adalah fungsi sumberdaya personil sangat menentukan, karena kualitas kemampuan, pengetahuan, keterampilan, sikap dan kepribadian dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab kerja sesuai kewenangannya akan menentukan efektivitas dan efisiensi organisasi. Semua komponen organisasi sebagai sistem tersebut harus bersinergi dalam pencapaian tujuan. Dalam hal ini sinergi adalah menciptakan suatu perpaduan yang menjadikan lebih kuat daripada sekedar penjumlahan bagian-bagian dari organisasi.

Smither (1996) menjelaskan bahwa fungsi organisasi tergantung atas kerjasama oleh jaringan kerja dari komunikasi yang memungkinkan individu-individu dalam organisasi bekerja sebagai ketunggalan organisme. Dalam sistem sosial proses interaksi dengan lingkungan dan transformasi input ke dalam *output* mencakup atas individu dan kelompok orang bekerjasama dalam satu struktur yang terkoordinasikan”.

Berdasarkan pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa organisasi sebagai perkumpulan sejumlah orang dengan pengaturan yang ditetapkan melakukan kegiatan untuk mencapai tujuan bersama. Keberadaan organisasi sangat bermanfaat bagi manusia secara totalitas karena dapat mempermudah pencapaian tujuan, baik untuk kesejahteraan, kebahagiaan maupun kemajuan masyarakat, komunitas, dan bangsa.

B. MANAJEMEN

1. Pengertian Manajemen

Istilah manajemen sudah populer dalam kehidupan organisasi. Dalam makna yang sederhana “*management*” diartikan sebagai pengelolaan. Suatu proses menata atau mengelola organisasi dalam mencapai

tujuan yang diinginkan dipahami sebagai manajemen.

Meminjam pendapat Mondy dan Premeaux (1995:6) bahwa: “*management is the process of getting things done through the efforts of other people*”. Dipahami bahwa manajemen adalah proses memperoleh suatu tindakan melalui usaha orang lain”.

Pakar lain menjelaskan bahwa: “*Management is the attainment of organizational goals in an effective and efficient manner through planning, organizing, leading and controlling organizational resources* (Daft, 2010:5). Itu artinya manajemen adalah pencapaian tujuan organisasi secara efektif dan efisien melalui perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian sumberdaya organisasi.

Tegasnya, kegiatan manajemen selalu saja melibatkan alokasi dan pengendalian uang, sumberdaya manusia, dan fisik untuk mencapai tujuan yang ditetapkan. Sebagai ilmu, manajemen memiliki pendekatan sistemik yang selalu digunakan dalam memecahkan masalah. Pendekatan manajemen bertujuan untuk menganalisis proses, membangun kerangka konseptual kerja, mengidentifikasi prinsip-prinsip yang mendasarinya dan membangun teori manajemen dengan menggunakan pendekatan tersebut. Karena itu, manajemen adalah proses universal berkenaan dengan adanya jenis lembaga, berbagai posisi dalam lembaga, atau pengalaman pada lingkungan yang beragam luasnya antara berbagai persoalan kehidupan. Apa sebenarnya teori manajemen?

Keberadaan organisasi merupakan wadah bagi manajemen, tetapi manajemen pula yang menentukan gerak dan napas organisasi. Dijelaskan mengenai definisi manajemen, yaitu: “*management as being responsible for the attainment of objectives, taking place within a structured organization and with prescribed roles*” (Mullins, 1989:199). Definisi ini menjelaskan bahwa manajemen mencakup orang yang melaksanakan tanggung jawab mencapai tujuan dalam suatu struktur organisasi dan peran yang jelas. Itu artinya, manajemen berkaitan dengan organisasi. Di dalam organisasi ada struktur yang jelas dengan pembagian tugas dan kewenangan formal sebagai upaya menggerakkan personil melakukan tugas mencapai tujuan.

Berdasarkan penegasan di atas, maka manajemen berisikan

unsur: struktur organisasi yang tertata, terarah kepada tujuan dan sasaran, dilakukan melalui usaha orang-orang, dan menggunakan sistem dan prosedur.

Bagi Mullins (1989), manajer adalah panggilan untuk istilah pekerjaan bagi seseorang. Bagi beberapa organisasi penggunaan istilah manajer sangat bebas, memunculkan usaha memajukan status dan moral staf. Sebagai hasil dari pemahaman ini maka sejumlah orang yang memiliki pekerjaan tercakup sebagai manajer dan pada pokoknya menggerakkan pekerjaan.

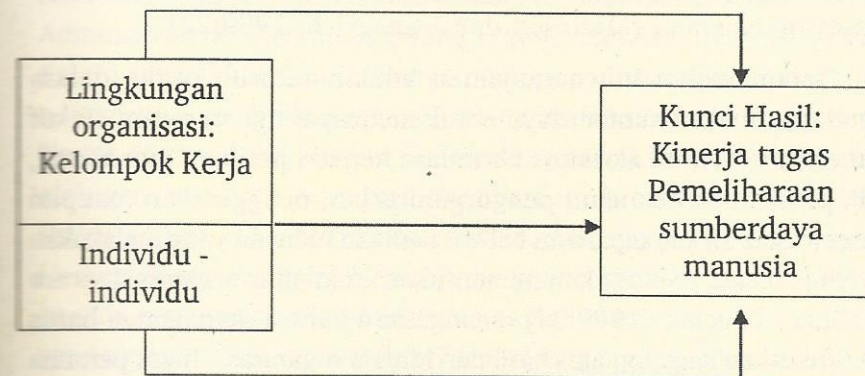
Apa peran manajer? Bayle (1986:14) seseorang yang bertanggung jawab dalam organisasi untuk mencapai kinerja individu dan kelompok orang yang ada dalam organisasi. Para manajer ini dikenali dengan beragam intilah pekerjaannya, yaitu: supervisor, kepala sekolah, dekan, manajer umum, pimpinan, dan kelompok pimpinan yang lain.

Peran manajer adalah pelaksana unit kerja. Sedangkan unit kerja adalah orientasi tugas kelompok dalam suatu organisasi yang mencakup manajer dan bawahan atau staf. Seperti halnya bidang usaha yang dimaksudkan adalah sebagaimana penjualan bahan pokok, pembagian kerjasama, cabang bank, dan rumah sakit. Bahkan sekolah dapat dipertimbangkan sebagai unit kerja dengan adanya pengajar, staf, pimpinan dan manajer.

Fokus utama perhatian manajer adalah terhadap kepuasan kerja personil, keterlibatan kerja, komitmen, ketidakhadiran dan pemberhentian/penolakan, sama halnya dengan pencapaian kinerja. Tanpa pemeliharaan lebih baik terhadap orang yang melakukan pekerjaan, tidak mungkin unit pekerjaan atau organisasi akan dapat bergerak secara konsisten dalam level kinerja lebih tinggi dan jangka panjang. Dengan demikian manajer efektif adalah seseorang yang ada dalam unit kerja mencapai tingkat tinggi dalam pencapaian tugas dan pemeliharaan sumberdaya manusia".

Mengacu kepada pendapat Bayle (1986:15) ada beberapa kunci keberhasilan kinerja dan pemeliharaan sumberdaya manusia dalam organisasi. Tidak hanya bagi kepentingan organisasi supaya tetap eksis tetapi sekaligus dalam mencapai pengembangan organisasi

dalam mencapai produksi-produksi juga untuk memberikan pelayanan dan jasa bagi pihak berkepentingan. Kunci keberhasilan manajer dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 1: Kunci Hasil Manajer Efektif

Organisasi sebagaimana halnya departemen, sekolah, akademi, universitas dan kewenangan lain dalam bidang pendidikan atau sistem pendidikan yang dikelola para ahli yang disebut manajer. Dalam hal ini, para manajer akan melakukan, yaitu: (1) pengintegrasian sumberdaya dalam mencapai sasaran secara efektif, (2) menjadi agen/pelopor perubahan yang efektif, (3) memelihara dan mengembangkan sumberdayanya (Everard, Moris, dan Wilson, 2004:4).

Tegasnya manajemen adalah tugas-tugas. Manajemen adalah disiplin ilmu. Tetapi manajemen juga merupakan orang-orang yang bekerja. Setiap pencapaian/prestasi manajemen adalah prestasi manajer. Setiap kegagalan adalah sebagai kegagalan manajer. Dengan demikian, organisasi merupakan sejumlah orang yang bekerjasama dalam mencapai tujuan bersama, maka manajemen adalah usaha menggerakkan orang yang ada dalam organisasi melakukan sesuatu untuk mencapai tujuan. Organisasi menjadi wadah bagi berlangsungnya manajemen. Dikemukakan bahwa: "Management as a process of getting things done through and with people operating in organize group" (Matteson dan Ivancevich, 1989:21). Dari pendapat ini dipahami bahwa manajemen adalah proses melakukan usaha memperoleh tindakan melalui pekerjaan orang dalam kesatuan kelompok.

Dalam hal ini dapat dijelaskan bahwa: "teori manajemen adalah sebagai suatu cara pengorganisasian pengalaman bahwa dalam praktiknya dapat dibuktikan melalui penelitian, percobaan pengalaman dan prinsip-prinsip serta pengajaran hal-hal fundamental dalam proses manajemen (Matteson dan Ivancevich, 1989:22).

Dalam kajian ini, manajemen adalah seluruh usaha dalam mendayagunakan sumberdaya untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Semua aktivitas bermuara kepada perilaku manajerial, baik proses perencanaan, pengorganisasian, penggerakan maupun pengawasan. Di sini dipahami bahwa perilaku individu yang melakukan aktivitas secara efektif akan menentukan efektivitas organisasi secara totalitas". Drucker (1999:39) menegaskan bahwa manajemen harus memfokuskan kegiatan atas hasil dan kinerja organisasi. Tugas pertama manajemen adalah mendefinisikan hasil apa dan kinerja yang diberikan organisasi melalui orang-orang yang bekerja. Tugas khusus manajemen untuk mengorganisir sumberdaya dari organisasi bagi pencapaian hasil di luar organisasi.

Pada dasarnya suatu fungsi adalah jenis aktivitas kerja yang dapat diidentifikasi dan dibedakan dari pekerjaan lain (Mondy dan Premaux, 1995). Di sini muara proses dan aktivitas manajemen adalah mencapai efektivitas. Karena itu, fungsi manajemen yang melalui sejumlah proses dan aktivitas dalam organisasi adalah mempertemukan efektivitas individu manajer dan pekerja, efektivitas kelompok (unit tugas), dan efektivitas organisasi (totalitas sistem) yang bermuara kepada pencapaian tujuan akhir organisasi. Setidaknya tujuan yang dicapai adalah produksi berkualitas tinggi, pelayanan yang baik dan kepuasan kerja pada pegawai". Di sini diharapkan benar-benar menyatu tujuan individu, tujuan kelompok dan tujuan organisasi dalam jangka waktu lama. Jadi berbagai dimensi yang mendorong pencapaian efektivitas individu, kelompok dan organisasi saling terkait sebagai suatu kesatuan yang bersifat sistemik. Apalagi konsep organisasi sebagai sistem sosial memang telah memberikan kontribusi penting bagi kelangsungan hidup organisasi dalam berbagai jenis dan aktivitasnya untuk kesejahteraan umat manusia.

Secara historis, administrasi dan manajemen memiliki sejarah

panjang sebagai suatu ilmu pengetahuan. Pada pembahasan tentang *Foundations Educational administration and Management* (Dasar-dasar Administrasi dan Manajemen Pendidikan) memfokuskan kepada *Historical Evolution of Educational Administration* atau Sejarah Evolusi Administrasi sebagai bidang yang umum, termasuk praktek-praktek dalam peradaban kuno; pengembangan masyarakat; bisnis dan administrasi pendidikan sebagai bidang studi yang terpisah. Frederick Taylor, Henry Fayol, Luther Gulick dan Lindall Urwick yang diikuti oleh generasi baru yang juga memberikan kontribusi seperti Mary Parker Follett, Elton Mayo dan Fred Roethlisberger, Chester Barnard, Herbert Simon dan Max Weber. Perhatian selanjutnya juga difokuskan kepada pengembangan administrasi pendidikan sebagai bidang studi yang terpisah di Universitas Amerika Serikat, yang kemudian dilanjutkan oleh Australia, Kanada, Inggris dan belahan dunia lainnya. Ini juga menarik minat baru bagi peneliti untuk meneliti administrasi dan manajemen pendidikan pada tahun 1990-an.

a. Evolusi Administrasi

Dalam perspektif sejarah evolusi administrasi tampaknya menjadi salah satu yang paling kuno dari semua usaha manusia. Jelas dari penggalian arkeologi Mesir yang terorganisasi dan dikelola dengan luas dan kompleks, dengan usaha kepemimpinan yang kuat dan terkoordinasi dengan baik setidaknya 2000 tahun sebelum masehi. Bagaimanapun, usaha pembangunan Piramid yang banyak membutuhkan batu dan menyita banyak waktu dan tenaga kerja. Begitu juga dengan pembangunan pada daerah lainnya yang menunjukkan administrasi yang serba kompleks seperti Cina yang membangun tembok panjangnya. Bukti arkeologi ini menegaskan adanya kepemimpinan, perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengkoordinasian dan sistem pengawasan sudah dipraktikkan sejak ribuan tahun sebelum konsep-konsep kepemimpinan dan manajemen modern muncul.

Bukti lainnya bahwa sekitar 1100 SM adanya kebutuhan untuk perencanaan, pengorganisasian, memimpin dan mengendalikan merupakan format kebudayaan yang sudah terbentuk. Pada saat lahir kebudayaan manusia dengan penemuan bukti bahwa kesatuan

komando atau adanya manajemen dengan pendelegasian wewenang administrator kepada bawahan merupakan suatu aktivitas yang dipraktekkan. Alexander Agung yang telah berlatih dengan baik tentang desentralisasi dalam pemerintahan kerajaannya untuk membangun bangsa yang teratur dan kuat.

Dua lembaga lainnya yang memberikan kontribusi akan pentingnya pengembangan organisasi diatur oleh administrasi adalah Gereja dan Militer. Selanjutnya Revolusi Industri juga membawa perubahan yang mendasar pada suatu organisasi pada zamannya. Intinya adalah bahwa organisasi apapun hanya mungkin berkembang secara teratur dan maju dengan bantuan kegiatan manajemen secara kekuatan rekayasa pemikiran dan kebudayaan manusia.

Bahkan di dunia modern saat ini kebutuhan terhadap manajemen sangat diperlukan, karena itu hal ini tampak pada perhatian para pelajar yang terus meneliti dan akhirnya merumuskan konsep tentang manajemen seperti Frederick Taylor dengan prinsip manajemen yang diterapkan pada dunia industri.

b. Perintis Aliran Efisiensi

Pada paruh pertama abad ke 20 muncul aliran pemikiran yang disebut dengan Efisiensi Administrasi. Aliran ini dipelopori oleh Frederick Taylor (1858-1915) seorang Insinyur berkebangsaan Amerika Serikat dan juga seorang pebisnis swasta. Selanjutnya Henry Fayol (1841-1952) seorang Insinyur berkebangsaan Prancis yang juga seorang manajer. Kemudian Luther Gulick (1892-?) seorang ilmuwan politik berkebangsaan Amerika Serikat yang juga seorang pelayan publik, peneliti dan seorang konsultan. Kemudian yang terakhir adalah Lindall Urwick (1891-1983) seorang insinyur berkebangsaan Amerika Serikat yang juga merupakan pelayan militer dan manajemen menengah.

1) Frederick Taylor

Pendekatan yang digunakannya adalah bagaimana mendapatkan lebih banyak pekerjaan dari para pekerja, yang diasumsikan secara alami pekerja adalah pemalas yang perlu terlibat secara sistematis. Taylor mengusulkan bahwa manajer menggunakan

metode penelitian ilmiah dalam menemukan cara terbaik untuk melakukan setiap ketenangan dalam bekerja. Juga akan ada perubahan dalam spesifikasi untuk alat-alat dan bahan, pemilihan dan pelatihan pekerja, dan pengawasan pekerjaan. Dan jika semua ini dilakukan akan lebih baik daripada memberikan bonus dan premi untuk setiap output yang lebih tinggi. Dia mempertahankan dan menunjukkan bahwa kombinasi dari metode ini akan mengarah pada peningkatan yang dramatis output dalam produktivitas (waktu dan gerak studi).

2) Henry Fayol

Sebagaimana Taylor, begitu pula Fayol berkonsentrasi pada administrasi industri, tetapi berpendapat bahwa prinsip-prinsip dasar administrasi berlaku untuk semua bentuk organisasi. Tapi di sini kesamaan tujuan dan perbedaan antara pendekatan dari dua orang itu mulai terlihat. Fayol lebih banyak dan lebih terfokus pada apa yang dapat diharapkan dari seorang manajer.

Fayol adalah penulis pertama yang mengembangkan apa yang dapat disebut "pendekatan umum" untuk administrasi. Sebagai eksekutif puncak, ia memandang administrasi dari atas ke bawah. Fayol dalam bukunya *General and Industrial Management*, tahun 1949 mendefinisikan administrasi adalah "untuk merencanakan, mengorganisasikan, memerintahkan, mengkoordinasikan dan untuk mengendalikan". Setiap orang ikut serta sampai batas tertentu dalam administrasi, namun tingkat tanggung jawab dan partisipasi meningkat setelah salah satu bergerak menaiki hirarki. Untuk mencapai tujuan tersebut tokoh ini menyerukan kelancaran enam fungsi penting:

- a. Kegiatan teknis
- b. Kegiatan komersial
- c. Kegiatan keuangan
- d. Kegiatan keamanan
- e. Kegiatan akuntansi
- f. Administrasi

Selain itu menurut Fayol ada 14 prinsip manajemen, yaitu:

- a. Pembagian kerja
- b. Wewenang
- c. Disiplin
- d. Kesatuan memotivasi
- e. Kesatuan arah
- f. Remunerasi
- g. Sentralisasi
- h. Rantai skalar (garis wewenang)
- i. Urutan
- j. Keadilan
- k. Stabilitas masa jabatan pribadi
- l. Inisiatif
- m. Semangat korps, dan kepentingan untuk kepentingan umum
- n. Subordinasi individu

3) Luther Gulick dan Lindall Urwick

Perang dunia pertama memberikan dorongan luar biasa kepada penganut aliran baru administrasi. Pada tingkat teknis pengikut pemikiran Taylor dikembangkan lebih dewasa tentang kerja studi teknik dan manajemen produksi, pengujian dan seleksi pekerja, dan biaya akuntansi. Pada tingkat yang lebih umum prinsip-prinsip manajemen yang dianjurkan oleh Fayol tersebut lebih dikembangkan menjadi organisasi formal. Gulick dan Urwick memformulasikan prinsip-prinsip organisasi yang dirumuskan ke tingkat yang jauh lebih unggul daripada yang dirumuskan oleh orang lain, yang mengarah pada penerbitan surat-surat pada ilmu administrasi, pada tahun 1937.

Bagi Urwick, kategori yang dikemukakan oleh Fayol diperluas untuk membuat mereka lebih inklusif. Dalam rangka menjawab pertanyaan, "apa pekerjaan utama eksekutif?" Urwick menciptakan akronim yang mudah ingat "POSDCORB" dengan menggabungkan huruf-huruf awal dari tujuh jenis kegiatan administratif, yang merupakan tanggung jawab dari kepala eksekutif, yaitu; *Planning* (Perencanaan),

Organizing (Pengorganisasian), *Staffing* (Kepegawaian), *Directing* (Mengarahkan), *Coordinating* (Koordinator), *Reporting* (Pelaporan), *Budgeting* (Penganggaran).

c. Tokoh-tokoh Pembaharuan

Meskipun efisiensi yang diperoleh para tokoh administrasi begitu luas, ia tidak pernah mencapai monopoli. Perintis baru tidak membantah pentingnya efisiensi sebagai tujuan, tetapi mereka berpendapat bahwa tujuan-tujuan lain juga harus dipertimbangkan. Mungkin cara terbaik untuk menggambarkan kekayaan awal yang baru ini adalah untuk meringkas karya para tokoh berikut:

- Mary Parker Follett (1942): *Dinamika Integrasi Manusia*
- Elton Mayo (1993) dan Fritz Roethlisberger (1939): Penelitian tentang Perilaku Pekerja
- Chester Barnard (1983): *Kepemimpinan dan Sistem Cooperative*
- Herbert Simon (1957): *Perilaku Administrasi*
- Max Weber (1947): *Model Birokrasi*
- Pembangunan dalam Administrasi Pendidikan

Pada pergantian abad ke-20, Negara Amerika mempunyai alasan untuk merasa bangga dengan perkembangan sistem pendidikan. Semua orang kulit putih Amerika menikmati pendidikan gratis dari Taman kanak-kanak sampai ke Universitas.

Namun, kisah seperempat abad berikutnya Pendidikan Amerika adalah kisah tentang kesempatan yang hilang dari penerimaan oleh administrator dan filsafat pendidikan yang tidak tepat. Hal itu harus dilihat dalam konteks yang lebih besar dari kekuatan-kekuatan dan peristiwa, yang membentuk masyarakat Amerika. Pada banyak sekolah di mana-mana tercermin jelas sebagai bagian tertentu dari budaya mereka dalam menanggapi gaya dalam budaya pada zamannya. Karena sifat pola organisasi mereka adalah memberi dukungan, dan kontrol atas praktik pendidikan. Sekolah umum di Amerika sangat rentan dan menanggapi dengan cepat berbagai kekuatan sosial yang paling kuat. Pada periode ini, seperti dalam dekade-

dekade sebelumnya atau tepatnya sebelum itu, kekuatan yang paling dominan adalah industrialisasi. Penerapan tenaga mesin untuk produksi barang (dan bersama dengan filosofi ekonomi perdagangan bebas, sistem kapitalistik di mana industrialisme dikembangkan) berpengaruh atas administrasi pendidikan.

d. Studi Administrasi Pendidikan pada Universitas

Pengembangan pelatihan khusus dalam bidang pendidikan adalah pertumbuhan alami dari peningkatan spesialisasi dalam kehidupan di Amerika. Dengan spesialisasi muncul suatu pelatihan khusus, yang sedang disediakan untuk peningkatan jumlah sekolah teknis dan profesional.

Situasi ini mengakibatkan perluasan yang cepat terhadap studi administrasi pendidikan. Dalam perguruan tinggi dan universitas, keragaman program studi yang ditawarkan dan jumlah mahasiswa yang terdaftar meningkat.

Pada tahun 1899/1900, guru Sekolah Tinggi dari *University of Columbia* ditawarkan hanya dua mata kuliah pada bagian administrasi. Tahun berikutnya, administrasi tercatat untuk pertama kalinya sebagai bagian terpisah, tapi penyajian hanya terdiri dari satu mata kuliah dasar dan satu seminar.

Pada musim gugur 1907, penawaran studi administrasi telah meningkat menjadi delapan mata kuliah, dua sesi latihan dan satu seminar. Pada tahun akademik 1924/1925, dua puluh sembilan kursus yang ditawarkan untuk administrator di bawah tiga bidang utama, yaitu:

- 1) Kursus kuliah administrasi dan instruktur dalam pendidikan
- 2) Kursus administrasi pendidikan bagi para pengawas sekolah
- 3) Kursus untuk guru pengawas dan administrator di sekolah-sekolah dan guru yang semata-mata bidang akademi

Ada yang takut dan merasa tidak aman oleh Administrasi Sekolah. Sementara para Profesor Pendidikan sibuk dalam mengembangkan kursus dalam bidang administrasi. Pengawas sekolah sedang mencari

cara yang berarti untuk menangkai kritik yang diarahkan pada mereka dan mempertahankan posisi mereka. Dalam hal ini mereka melakukan hal ini terhadap pendidikan yang menginterpretasikan secara pribadi dari berbagai industri dan prosedur bisnis, termasuk manajemen ilmiah. Kombinasi pengembangan cara khusus dalam bekerja di sekolah para lulusan administrasi, dan pengaruh pertumbuhan bisnis dalam bidang pendidikan membuat dampak besar pada administrasi pendidikan. Inilah konsep pendidikan sebagai sebuah bisnis, memunculkan ide administrasi sekolah sebagai profesi yang berbeda dari tugas guru dalam mengajar.

e. Perkembangan Administrasi Pendidikan sebagai bidang Spesialisasi

Ada tiga pengaruh penting selama pasca periode kompetisi yang memberikan kontribusi bagi kepentingan dalam mengembangkan teori administrasi pendidikan. Hal yang pertama, adalah Konferensi Nasional untuk Guru Besar Administrasi Pendidikan atau *Conference for Professors of Educational Administration (NCPEA)*, yang didirikan pada tahun 1947, kelompok ini menyediakan suatu forum untuk pertukaran ide-ide lebih dekat di antara para profesor yang dididik dan dilatih untuk menjadi administrator.

Dukungan dari *Kellogg Foundation to the Co-operative Program in Education Administration (CPEA)* adalah pengaruh-pengaruh lain yang memungkinkan para profesor dari administrasi pendidikan dan ilmuwan sosial untuk bertukar pandangan tentang kajian administrasi. Bantuan dari Yayasan ini adalah untuk kepentingan penelitian dan memberikan pengetahuan dan pemahaman yang lebih mendalam tentang administrasi pendidikan.

Pengaruh besar dalam kelahiran ilmu terapan administrasi pendidikan yang ketiga adalah Dewan Universitas Untuk Administrasi Pendidikan atau *University Council for Educational Administration (UCEA)* yang menyelenggarakan seminar di tahun 1957, yang berfokus pada peran teori dalam administrasi pendidikan. Culbertson (1983) meringkas penyajian ide-ide inti dalam seminar ini sebagai berikut:

- 1) Pernyataan tentang apa yang seharusnya dilakukan administrasi dan organisasi yang tidak dapat dicakup dalam ilmu pengetahuan atau teori
- 2) Teori-teori ilmiah diperlakukan seperti fenomena
- 3) Penelitian yang efektif itu berasal dari teori dan dipandu oleh teori
- 4) Sistem hipotetis-deduktif adalah contoh-contoh terbaik teori
- 5) Penggunaan ilmu-ilmu sosial sangat penting dalam pengembangan teori dan pelatihan
- 6) Administrasi terbaik dilihat sebagai konsep umum yang berlaku untuk semua jenis organisasi

Salah satu model yang paling penting tentang pemikiran pendidikan, pada waktu itu adalah administrasi yang merupakan bagian integral dari situasi belajar dan tidak ekstrinsik. Dalam perubahan yang cepat, maka perlu sesuatu yang dinamis dan inovatif. Paling penting dari semua itu adalah administrasi dapat dipelajari dan kinerja keseluruhan organisasi menjadi membaik, dengan bantuan dari ilmu-ilmu sosial dan manajerial yang berkembang selama abad ke-20.

2. Manajemen sebagai ilmu.

Dalam hal ini manajemen sebagai ilmu dikembangkan oleh Luther Gullick (Stoner, 1992:39). Ia mengatakan dalam sebuah konferensi manajemen internasional, memberikan batasan manajemen sebagai suatu "bidang pengetahuan" yang "secara sistematis berusaha untuk memahami mengapa dan bagaimana orang bekerja bersama untuk mencapai sasaran dan menjadikan sistem kerjasama ini lebih berguna bagi kemanusiaan". Dasar pemikiran Luther Gulick adalah bahwa manajemen memiliki serangkaian teori-teori yang terdiri dari berbagai konsep sistematis sehingga mampu menuntun manajemen untuk menjelaskan dan memberitahukan apa yang harus dilakukan pada situasi tertentu dan memungkinkan dapat meramalkan akibat-akibat dari tindakannya.

3. Manajemen Sebagai Seni

Dalam kaitan manajemen sebagai seni, Henry M. Boettinger (Stoner, 1992:39) berpendapat bahwa manajemen itu suatu seni. Menurut pandangannya, lukisan atau puisi (atau seni sastra lainnya) membutuhkan tiga unsur: pandangan si seniman, pengetahuan teknis, dan komunikasi yang berhasil. Dasar pemikiran inilah yang menjadikan manajemen sebagai seni karena menurut Boettinger manajemen memerlukan unsur yang sama. Sedangkan orang pertama yang mencetuskannya adalah Mary Parker Follet yang menyatakan manajemen adalah "*The art of getting things done through people*" (Manajemen sebagai seni untuk melaksanakan pekerjaan melalui orang). Hal ini menekankan, bahwa manajemen merupakan ekspresi dan aktualisasi daya cipta, karsa dan rasa manusia yang dalam pengambilan keputusan mempertimbangkan baik dan buruk, atau pantas dan tidak pantas.

4. Manajemen sebagai ilmu dan seni.

Keberadaan manajemen sebagai ilmu dan seni didasarkan pada pandangan yang menyatakan bahwa seorang ilmuwan sekaligus seniman, karena di samping mengandalkan diri pada ilmu, ia juga harus mempunyai firasat, keyakinan, kreativitas dan menguasai cara-cara penerapannya. Untuk pemahaman yang lebih jelas tentang pandangan di atas, kita harus memahami ilmu dan seni itu sendiri.

Ilmu (*science*) diartikan sebagai sekumpulan pengetahuan yang telah disistematisasi, dikumpulkan dan diterima menurut pengertian kebenaran umum, mengenai keadaan suatu subjek atau objek tertentu. Sedangkan manajemen ilmiah (*Science Management*) diartikan sebagai suatu kumpulan pengetahuan yang disistematisasi, dikumpulkan dan diterima menurut pengertian kebenaran universal mengenai manajemen.

Seni (*art*) diartikan sebagai suatu kreativitas pribadi yang kuat dan disertai keterampilan. Sedangkan seni manajemen meliputi kemampuan untuk melihat totalitas dari bagian-bagian yang terpisah

dan berbeda-beda, kemampuan untuk menciptakan suatu gambaran tentang visi tertentu, kemampuan untuk mewariskan visi tersebut dengan skill atau kemampuan yang efektif. Dengan kata lain, ilmu (*science*) mengajarkan kita suatu pengetahuan dan seni (*art*) mengajarkan orang untuk berpraktik. Intinya sebagai seni, maka manajemen memudahkan organisasi menghayati nilai kehadirannya bagi kemanfaatan individu dan kelompok dalam kehidupan yang lebih luas.

5. Manajemen Sebagai Suatu Profesi

Menurut Schein (Stoner, 1992:40) manajemen dapat dikatakan sebagai suatu profesi karena ciri-ciri profesional dengan ciri manajer memiliki karakteristik yang sama. Schein mencatat tiga karakteristik: (1) para profesional mendasarkan keputusannya pada prinsip-prinsip umum, begitu juga kebanyakan para manajer dan para ahli teori manajemen memakai prinsip-prinsip umum walaupun tidak bisa diterapkan secara sempurna pada semua situasi, (2) para profesional mencapai status profesional mereka karena prestasi, bukan karena favoritisme atau karena faktor-faktor lain yang sama sekali tidak ada hubungannya dengan jabatan yang dipangkunya, (3) para profesional dituntut oleh kode etik yang ditaati sepenuhnya. Begitu juga manajer maupun para ahli teori manajemen dituntut untuk mematuhi kode etik sesuai dengan aturan yang berlaku secara ilmiah, budaya, dan hukum.

Bertitik tolak dari tiga sudut pandang di atas maka dapat disimpulkan bahwa manajemen sebagai ilmu sosial sekaligus ilmu perilaku senantiasa berkenaan dengan manusia. Jika sudut pandang terhadap manajemen bermula dari pemikiran menyeluruh terhadap manusia sebagai makhluk rasional dan ekonomi maka manajemen memerlukan pembuktian dalam fakta dan data sebagaimana ada dalam kehidupan masyarakat. Sedangkan jika sudut pandang dan pendekatan manajemen dari kemampuan dimensi keunikan manusia yang merespon berbagai persoalan kehidupan sehingga berhasil memecahkannya dengan bawaan yang ada menyentuh dimensi rasa maka manajemen adalah seni.

Begitupun ilmu manajemen tetap eksis sebagai suatu ilmu yang membantu memecahkan masalah kehidupan manusia dalam memfungsikan organisasi menyentuh persoalan yang sangat kompleks, tersusun dari pengetahuan, generalisasi, prinsip, hipotesis, dan fakta sehingga manfaat ilmu manajemen tetap masih dirasakan berkembang dari waktu ke waktu. Manajemen sebagai proses transformasi input menjadi output dalam organisasi memanfaatkan lingkungan eksternal (sumberdaya masyarakat) dan internal (sumberdaya dalam organisasi).

Apa sebenarnya peranan manajer? Meminjam pendapat Henry Mintzberg's, ada tiga peran utama manajer. Itu artinya ada tiga hal utama yang diharapkan dari perilaku para manajer sebagai orang yang menjalankan kegiatan manajemen sebagai profesional, yaitu:

- 1) Peran interpersonal, mencakup hasil dari kedudukannya, yaitu: (a) sebagai tokoh, sebagai pimpinan unit kerja (bagian, departemen, atau seksi), maka seorang manajer secara rutin mengerjakan kewajiban tertentu secara rutin, (b) sebagai pemimpin, seorang manajer menciptakan lingkungan, bekerja untuk meningkatkan kinerja pegawai dan mengurangi konflik, memberikan umpan balik, dan mendorong pertumbuhan individu, (c) juru bicara, bagi pimpinan atasan atau bawahan, manajer berinteraksi dengan orang lain-teman sejawat dalam bagian lain, staf ahli, atau pegawai bidang lain dan penyedia serta klien. Dalam peran ini, para manajer membangun diharuskan membangun hubungan.
- 2) Peran informasional, sebagai hasil dari hubungan di dalam dan di luar organisasi, maka manajer biasanya memiliki lebih banyak informasi daripada bawahan atau anggota stafnya. Ada tiga peran kunci utama dalam hal ini yang dijalankan oleh manajer, yaitu: (a) sebagai pemantau, secara tetap manajer mamantau lingkungan untuk menentukan apa yang sedang berlangsung, maka manajer mengumpulkan informasi secara langsung dengan menanyakan masalah, dan secara tidak langsung dengan menerima informasi", (b) sebagai penyebar informasi, maka manajer memberikan beberapa informasi

kepada bawahan yang diperlukan mereka, (c) juru bicara, seorang manajer selalu berbicara kepada unit kerjanya kepada orang-orang luar yang bekerja dalam unit kerjanya. Kadangkala sebagai juru bicara memberikan informasi kepada atasan, dan kadang memberikan informasi kepada bawahan.

- 3) Peran pengambilan keputusan, dalam melaksanakan peran keempat sebagai pengambil keputusan, para manajer membuat pilihan, secara pribadi atau bersama atau mempengaruhi pilihan yang lain, yaitu: (a) enterpreneneur, yaitu manajer membagi dan memunculkan gagasan baru atau metode yang dapat meningkatkan kualitas kinerja pada unit operasional, maka manajer dapat memainkan peran sebagai wirausaha, (b) mengatasi kehancuran, dalam hal ini manajer menangani masalah kerusakan, seorang manajer menanganinya dengan membuat daftar masalah, kegagalan peralatan, menyerang, merusakkan kontrak, dan perilaku lain dari lingkungan kerja yang mengurangi produktivitas, (c) pengalokasian sumberdaya, yaitu manajer menentukan seseorang dalam unit kerja yang mengusahakan sumberdaya, uang, fasilitas, peralatan dan akses kepada manajer, (d) negosiator, yaitu: seorang manajer harus menghabiskan waktu signifikan untuk waktu bernegosiasi, sebab dengan hanya manajer yang memiliki informasi dan kewenangan yang diperlukan untuk melakukan hal tersebut, termasuk bernegosiasi hal kontrak, dengan penyedia, pemilik sumberdaya di luar organisasi, dan kesepakatan dengan organisasi tenaga kerja” (Plunkett, et al, 2005:21-22).

6. Lingkungan Manajemen

Manajemen yang dijalankan oleh manajer dalam setiap organisasi, memiliki lingkungan eksternal dan internal yang mempengaruhi gerak kerja organisasi dalam kendali manajemen.

a. Lingkungan Eksternal

Dalam Mondy dan Premeaux (1995:36) menjelaskan beberapa faktor eksternal yang mempengaruhi kinerja organisasi dalam perspektif manajemen, yaitu:

1) Kekuatan Pekerja

Kemampuan pegawai perusahaan akan menentukan untuk memperluas dan memperbesar bagaimana baiknya organisasi dapat bekerja mencapai misi perusahaannya. Kekuatan pekerja harus selalu berubah, sebab senyatanya penyebab perubahan dalam tempat kerja suatu perusahaan adalah kekuatan atau kemampuan pekerja menangani pekerjaan baik dari segi volume kerja maupun kecanggihan pekerjaan.

2) Pertimbangan Hukum

Manajer harus berkomunikasi dengan pemerintahan, khususnya bidang terkait, baik pada tingkat pemerintah pusat, provinsi maupun pada tingkat pemerintah daerah. Jadi peraturan daerah yang ditetapkan dalam penagturan dunia usaha harus dipahami oleh para manajer, agar produksi dan pengembangan perusahaan tidak terganjal akibat peraturan dan perundangan yang ada di masyarakat sebagaimana dikeluarkan pemerintah.

3) Masyarakat

Anggota masyarakat mungkin juga menjadi penekan dari luar atas manajemen. Masyarakat tidak langsung menerima begitu saja tindakan bisnis tanpa pertanyaan. Masyarakat terpelajar yang menyuarakan suara dan pandangannya untuk dapat menghasilkan perubahan. Sejumlah peraturan yang dikeluarkan pemerintah dapat untuk melindungi masyarakat dalam menerima produk berbagai perusahaan untuk kebaikan dan kesejahteraan. Jadi masyarakat menempati kedudukan penting, karena sumberdaya perusahaan berasal dari masyarakat, dan penerima produk juga masyarakat.

4) Persatuan Buruh

Tingkatan gaji, keuntungan dan kondisi kerja untuk berjuta pekerja saat ini mempengaruhi manajemen, karena pekerja dan manajemen bekerjasama dalam mengambil keputusan. Suatu organisasi buruh, adalah suatu kelompok pegawai yang bekerjasama untuk menangani pencapaian tujuan dengan para pegawai mereka. Persatuan pegawai menjadi suatu yang esensial terutama dalam menegsiasikan kepentingan pegawai yang berhubungan perubahan eksternal dan internal perusahaan. Misalnya masalah gaji, cuti kerja, jam kerja, lembur, bonus, dan asuransi.

5) Pemodal

Pemilik modal perusahaan disebut *Stockholders*, atau *shareholders*. Dalam pengertian umum ada dua jenis pemilik, yaitu: umum dan khusus. Tetapi pemilik umum yang memiliki suara dan proporsi modal yang menyebabkan pengaruhnya besar terhadap manajemen perusahaan. Karena itu, pemilik modal perusahaan yang akan memilih direktur, dan membuat dewan direktur. Sementara direktur yang memilih manajemen puncak perusahaan dan berbagai keputusan perusahaan, terutama dalam hal pengembangan perusahaan.

6) Persaingan

Perusahaan harus bersaing dengan yang lain tidak hanya dalam penjualan tetapi juga dalam bidang lain. Sebagai contoh, setiap perusahaan harus memiliki pegawai yang ahli, dan pegawai yang baik dengan keterampilan yang sesuai mampu menyediakan produk atau pelayanan dengan singkat.

7) Pelanggan

Orang-orang yang mempergunakan produk atau pelayanan perusahaan merupakan bagian penting dari lingkungan eksternal. Sebab penjualan adalah penting untuk kelangsungan hidup perusahaan, maka manajemen harus memeliarinya tidak melawan atau bertentangan dengan kebutuhan pelanggan.

8) Teknologi

Perubahan terjadi pada suatu ruang yang mengalami peningkatan dan sedikit saja perusahaan saat ini yang berhasil dengan mengabaikan teknologi. Daft (2010:21) menjelaskan teknologi adalah manifestasi fisik dari pengetahuan. Dalam lingkungan yang kompetitif maka pengetahuan merupakan raja, karena itu teknologi dirancang dengan baik untuk mengembangkan kemampuan manusia sehingga dapat meningkatkan daya saing organisasi. Itu artinya perusahaan memerlukan perubahan dan peningkatan keterampilan, mesin-mesin baru, dan manajemen baru dalam mengadopsi teknologi baru dalam bisnis dan perusahaan yang dikembangkan. Sebagai contoh, "*Word*" processing dalam komputer sudah mengubah secara substansial peran tradisional para sekretaris. Pada saat ini banyak manajer menulis dan mencetak surat mereka dengan menggunakan program "*Word*" melalui komputer yang mempercepat proses pekerjaan sehingga menghemat waktu dan mempercepat pelaksanaan pekerjaan.

9) Ekonomi

Faktor ekonomi suatu bangsa dan keragaman segmen kota adalah lingkungan utama mempengaruhi pekerjaan seorang manajer. Sebagai suatu generalisasi luas, bila ekonomi mengalami leadakan (*booming*) hal ini seringkali sangat sukar mencari pekerja yang benar-benar ahli.

b. Lingkungan Internal

Lingkungan organisasi tentu saja berbeda dengan lingkungan eksternal. Dalam konteks ini, lingkungan internal terdiri dari faktor-faktor yang ada di dalam organisasi yang mempengaruhi faktor organisasi manajemen. Berbagai aspek internal organisasi mencakup misi organisasi, budaya perusahaan, gaya manajemen, kebijakan pegawai, organisasi informal dan unit lain dari organisasi dan bagian-bagian organisasi.

1) Misi Organisasi

Sasaran unit jangka panjang, atau alasan bagi adanya, adalah misi unit organisasi. Setiap level manajemen melaksanakan keseluruhan misi dari perusahaan. Keberadaan setiap unit (bagian, kantor, dan unit) harus memahami secara jelas sasaran yang merupakan kaitan dengan misi organisasi.

2) Budaya Perusahaan

Sistem pembagian nilai, keyakinan dan kebiasaan-kebiasan dalam suatu organisasi yang berinteraksi dengan struktur formal untuk menghasilkan norma perilaku adalah budaya perusahaan atau budaya organisasi. Hal ini adalah menjadi iklim sosial dan psikologikal perusahaan. Oleh karena itu, manajer pada berbagai organisasi dapat menentukan jenis budaya organisasi yang ingin bekerja dalam keadaan berkembang terus sesuai budayanya.

3) Gaya Manajemen

Hal yang berdekatan dengan budaya organisasi adalah cara yang menggambarkan sikap dan perlakuan yang mempengaruhi bagaimana pekerjaan dilaksanakan. Sistem perilaku ini merupakan sesuatu yang menghasilkan kinerja jika gaya manajemen atas ke bawah berbeda dari apa yang dilakukan oleh level bawah ke atas. Dalam konsep yang umum, manajer level bawah harus mengadaptasi gaya pimpinannya. Hal ini sesuatu yang sukar karena gaya pimpinan merupakan sesuatu yang kadang berbeda dengan aturan-dan prosedur sehingga bawahan menjadi serba salah. Seperti halnya, manajer level rendah memiliki keterlibatan pegawai dalam pengambilan keputusan dan memberikan mereka suatu kebebasan sehingga mengakibatkan tanggung jawabnya menjadi besar dan memerlukan keterampilan tertentu. Bahkan presiden direktur perusahaan harus menangani gaya manajemen dan sikap lebih berkuasa, dan dalam kasus ini dewan direktur. Pimpinan perusahaan mungkin saja mengambil risiko dan ingin menangani

perusahaan dengan agresif dalam pemasaran, sementara dewan direktur lebih menggunakan pendekatan konservatif.

4) Kebijakan

Suatu kebijakan adalah menentukan pengembangan bimbingan untuk memberikan arah dalam pembuatan keputusan. Kebijakan menata batasan-batasan atas keputusan. Kebijakan biasanya secara formal dikembangkan dan tertulis. Kebijakan mungkin saja berkenaan dengan masalah-masalah penting, seperti memelihara peralatan operasional, atau suatu yang menentukan atau bagaimana orang-orang berpakaian. Manajer pada setiap level mungkin saja menata kebijakan untuk bawahannya tetapi mereka harus bekerja dalam berbagai kebijakan para manajer lebih tinggi dalam organisasi. Kebijakan-kebijakan menjadi penentu arah perubahan setiap organisasi, terutama perusahaan besar dengan kompetitor yang besar pula.

5) Pegawai

Para pegawai keadaannya berbeda dalam berbagai bidang, di antara mereka dalam hal kemampuan, sikap dan sasaran pribadi serta kepribadian. Sebagai suatu hasil, perilaku manajer mungkin efektif dengan pegawai yang tidak efektif dengan orang lain. Dalam kasus yang agak ekstrim, seorang pegawai dapat menjadi sangat berbeda yang tidak mungkin diatur dalam satu tim. Agar supaya menjadi efektif, para manajer harus menyadari bahwa faktor individu dan kelompok adalah berbeda. Para pekerja yang pengalamannya sudah banyak, sebagai contoh mungkin hanya memberikan perhatian kecil dalam masalah teknis dari pekerjaan dan lebih mendorong kelompok kerjasama, sementara supervisor dari pekerja yang kurang pengalaman mungkin memfokuskan utamanya atas aspek teknis dari pekerjaan.

6) Organisasi Informal

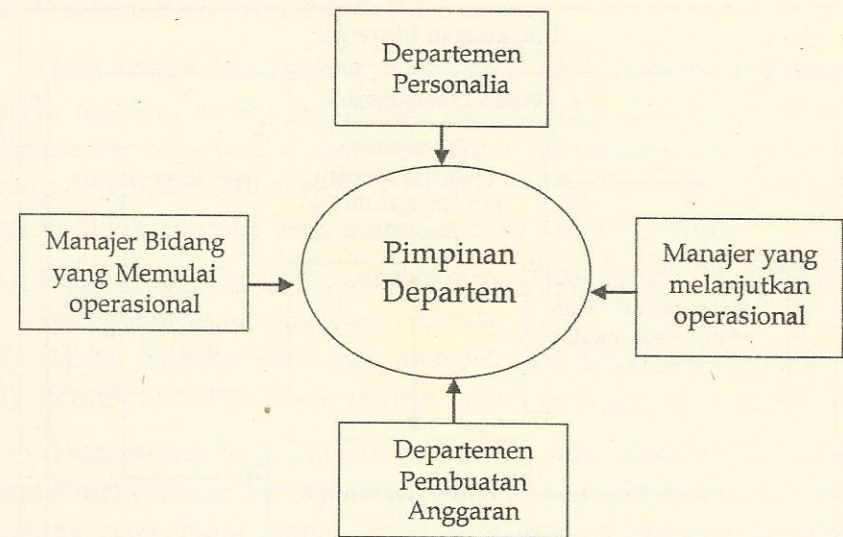
Para manajer baru secara cepat belajar bahwa ada dua organisasi

yang harus mereka tangani dalam perusahaan, yaitu: yang satu formal dan yang lain organisasi informal yang lain. Organisasi formal biasanya terlaksana dengan suatu struktur organisasi dan pembagian kerja. Para manajer mengetahui tugas pelaporan yang berhubungan. Tetapi dalam lingkup luas dalam organisasi formal ada pula organisasi informal. Organisasi informal adalah seperangkat hubungan yang berkembang dan pola interaksi manusia dalam suatu organisasi yang tidak diatur resmi.

7) Unit-Unit lain

Para manajer harus menyadari penuh dari saling hubungan di dalam organisasi di antara berbagai unit, divisi atau departemen, dan semuanya ini harus menggunakan hubungan-hubungan tertentu untuk meraih keuntungan besar. Sebagaimana halnya, hubungan antara bidang personil membantu memelihara sumberdaya tenaga kerja yang kompeten; departemen penganggaran dalam membeli barang-barang dan bagian-bagian. Sebab satu departemen mendahului yang lain dalam melakukan pekerjaan, yang kemudian departemen lain mengeluarkan hasil menjadi bidang lain yang menerima masukan. Kebanyakan para manajer segera menemukan bahwa kerjasama dengan departemen lain dalam organisasi adalah penting jika pekerjaan ingin tercapai dengan efisien. Para manajer adalah orang yang membuat semua bidang atau departemen mampu bekerja sama dengan terencana, terpadu dan terarah mencapai sasaran organisasi, baik jangka pendek, menengah dan jangka panjang.

Hubungan antar departemen, bidang atau unit dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2: Hubungan Antar Unit Organisasi

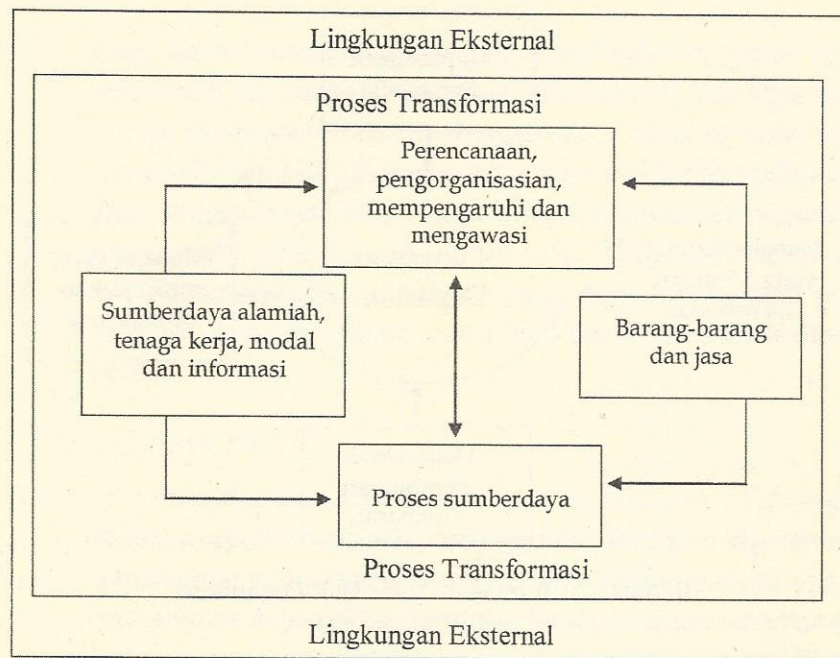
8) Persatuan Pekerja

Manajemen paling tinggi secara khusus bernegosiasi menangni perjanjian tenaga kerja dengan persatuan pekerja, tetapi para manajer melalui organisasi harus melaksanakan istilah perjanjian-perjanjian. Masalah kenaikan gaji, bonus, cuti tahunan dan asuransi kesehatan memang perlu ditangani manajemen dengan persatuan buruh atau pekerja.

7. Proses Transformasi

Dalam sutau organisasi, pekerjaan manajemen ada untuk menggunakan sumberdaya (masukan) dalam suatu keadaan efisien untuk menghasilkan barang yang diinginkan atau pelayanan (hasil). Jadi para prinsipnya, manajemen sebagai ilmu dan metode yang mengantarkan organisasi mencapai tujuannya sangat ditentukan sumberdaya yang ada, tentu saja sumberdaya manusia yang bekerja dalam organisasi.

Fungsi manajemen dalam melakukan transformasi masukan menjadi keluaran digambarkan sebagai berikut:



Gambar 3: Fungsi Manajemen sebagai Sistem

Sebagai manusia tidak dapat hidup tanpa makanan dan air, sebagai suatu sistem bisnis tidak dapat bertahan tanpa sumberdaya untuk mempertahankan kehidupannya. Para manajer harus menjamin bahwa berbagai masukan dibutuhkan untuk mencapai keberadaan proses transformasi dalam mencukupi kuantitas dan kualitas. Berbagai masukan ini dikategorikan sebagai sumberdaya alamiah, tenaga kerja, modal dan informasi, bahkan bermacam-macam jenis berdasarkan bentuk bisnis suatu perusahaan yang beroperasi dalam sasaran-sasaran tertentu. Sebagai contoh, pabrik atau perusahaan Rolex Oyster, yang menghasilkan jam tangan dengan kualitas tinggi. Dalam konteks ini masukan-masukan dibutuhkan, seperti para pekerja yang terlatih dan memiliki keterampilan tinggi, peralatan khusus bernilai tinggi, dan kualitas material tinggi. Tentu saja pabrik dengan jam tangan bernilai rendah akan membutuhkan masukan berbeda, seperti peralatan produksi banyak dan pegawai bernilai keterampilan rendah”.

a. Pemrosesan Sumberdaya

Para manajer bertanggung jawab bagi menjamin bahwa sumberdaya perlu diproses secara sempurna. Sumberdaya (masukan) adalah diproses (transformasi) dalam organisasi untuk mencaiptakan keluaran yang diinginkan dalam bentuk barang-barang dan jasa pelayanan. Paling tidak ada tiga jenis utama operasi produksi, yaitu:

- 1) Masukan-masukan yang mungkin dikombinasikan untuk membentuk keluaran secara signifikan berbeda.
- 2) Hal-hal yang digunakan yang mungkin dikembangkan dari masukan.
- 3) Bentuk masukan dapat diubah dalam berbagai macam bentuk.

Pemrosesan bagi industri pelayanan jasa adalah lebih sukar untuk menjelaskan sebab perusahaan pelayanan tidak menghasilkan barang yang dapat dilihat. Bahkan pelayanan jasa menciptakan, menghasilkan, dan mendistribusikan pelayanan. Industri pelayanan di antaranya ; perbankan, asuransi, transportasi, perumahan, perawatan kesehatan, kecantikan, dan pendidikan. Lembaga pemerintah juga merupakan bahagian dari segmen pelayanan dalam ekonomi.

Proses fundamental yang merupakan industri pelayanan, bagaimanapun adalah juga hampir mendekati industri pabrikasi. Sebagaimana rumah sakit berusaha mengubah pasien yang sakit menjadi sehat, sekolah berusaha mengubah anak yang tidak teratur ke dalam perkembangan dan menguasai pengetahuan, keterampilan dan sikap yang baik, serta salon kecantikan mengubah seseorang menjadi lebih menarik dan cantik.

Manajemen puncak bertanggung jawab bagi keseluruhan proses transformasi dan harus dikatikan tidak hanya dengan saling hubungan di antara bidang yang melibatkan dalam proses tetapi juga dengan berbagai faktor internal dan lingkungan eksternal. Saling hubungan antar berbagai faktor dapat dilihat dalam gambar terdahulu.

b. Keluaran (output)

Barang-barang dan jasa pelayanan adalah hasil akhir dari proses transformasi. Suatu masukan diubah menjadi keluaran, karena produk

adalah dikembalikan kepada lingkungan. Keluaran IBM merupakan proses informasi yang sangat banyak bagi masyarakat. Sebenarnya, sumberdaya perangkat keras yang diolah masukannya bersumber dari masyarakat, seperti modal, sumberdaya material, sumberdaya manusia, pengetahuan, dan kemampuan teknik. Kemudian produk IBM, dikembalikan dan dapat dimanfaatkan masyarakat untuk kemudahan hidup. Keseluruhan sasaran manajer dalam pengelolaan proses informasi adalah untuk mencapai level tertinggi efektivitas dan efisiensi organisasi sehingga bermanfaat bagi anggota, masyarakat dan bangsa.

c. Manajemen

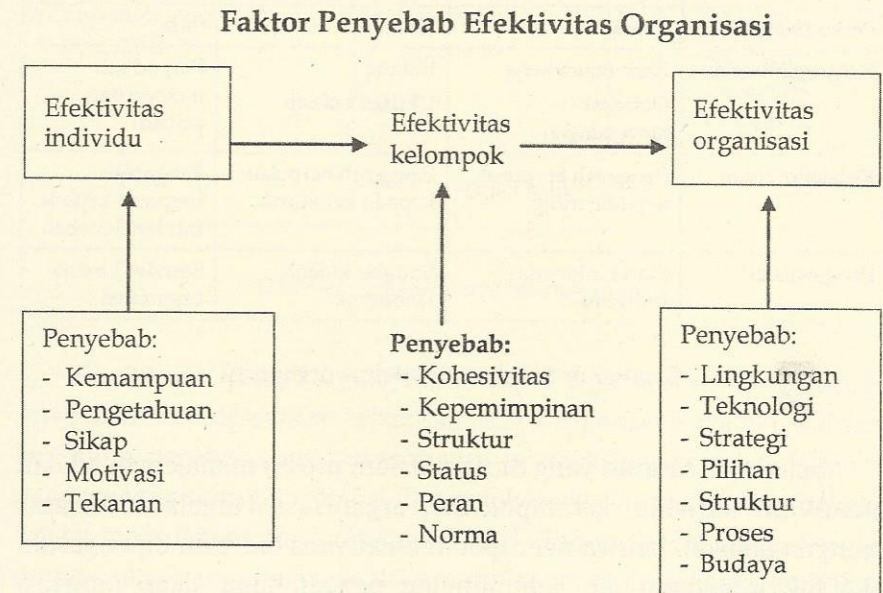
Operasional proses manajemen adalah proses transformasi yang merupakan tanggung jawab manajemen. Dalam konteks ini tentu saja para manajer yang menyusun rencana, mengorganisasikan, mempengaruhi dan mengawasi. Sebagaimana ditampilkan dalam gambar terdahulu mengenai transformasi dalam manajemen, menerima umpan balik dari keluaran bagi proses produksi dan pemantauan masukan-masukan proses manajemen itu sendiri. Masukan dapat dikontrol atau diubah dalam proses produksi yang disesuaikan untuk memberikan hasil yang diinginkan dalam bentuk keluaran (barang-barang dan jasa pelayanan) .

C. EFEKTIVITAS ORGANISASI

Organisasi adalah produk kebudayaan modern manusia, apalagi organisasi saat ini diarahkan kepada suatu kepemilikan sistem kerja yang memungkinkan tercapainya keinginan, kerjasama dan tujuan manusia dengan sebaik-baiknya. Karena itu, dalam organisasi selalu semua perangkat ditata sedemikian rupa untuk mencapai efektivitas (hasil guna) dalam setiap organisasi.

Tegasnya, baik individu maupun kelompok kerja memiliki kontribusi penting dalam menentukan efektivitas organisasi. Karena sebagai sistem terbuka yang berinteraksi dengan lingkungan eksternal sehingga proses mencapai tujuan dapat lebih optimal. Gambaran mengenai

efektivitas organisasi dapat diketahui dari apa yang dikemukakan Gibson, et al (1997) sebagai berikut:



Gambar 4: Faktor Penyebab Efektivitas

Berdasarkan gambar di atas dapat dipahami bahwa baik individu maupun kelompok bermuara kepada pencapaian efektivitas supaya efektivitas organisasi dapat tercapai. Tetapi yang perlu diketahui para manajer adalah bahwa ada banyak faktor yang menyebabkan efektivitas individu dan efektivitas kelompok. Dalam konteks ini efektivitas individu didukung oleh faktor kemampuan, pengetahuan, sikap, motivasi dan tekanan. Sedangkan yang menyebabkan efektivitas kelompok adalah faktor kohesivitas (kepaduan), kepemimpinan, struktur, status, peran dan norma yang ada dalam kelompok kerja. Selanjutnya efektivitas organisasi disebabkan oleh faktor lingkungan, teknologi, strategi, pilihan, struktur, proses dan budaya organisasi.

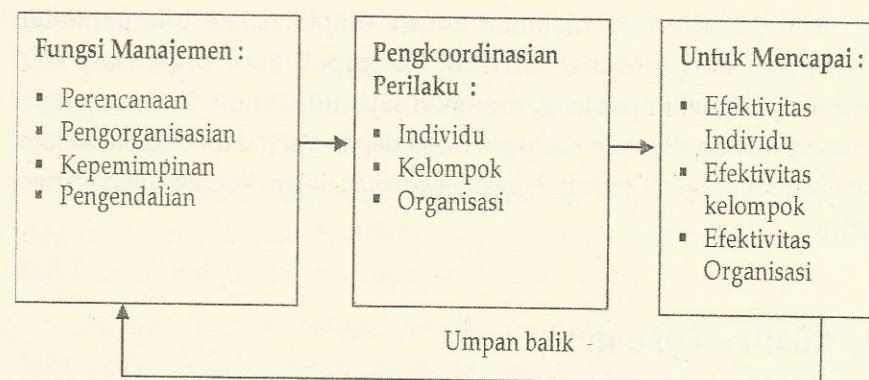
Berikut ini dapat dijelaskan mengenai sumber efektivitas organisasi dalam konteks manajemen sebagai berikut:

| Sumber Efektivitas | | | |
|--------------------|--|-----------------------------------|---|
| Fungsi Manajemen | Individu | Kelompok | Organisasi |
| Perencanaan | Tujuan | Sasaran | misi |
| Pengorganisasian | Rancangan kerja Delegasi kewenangan | Bidang Ukuran bidang | Perpaduan metode dan pribadi |
| Kepemimpinan | Pengaruh berpusat kepada orang | Pengaruh berpusat kepada kelompok | Pengaruh berpusat kepada inti keseluruhan |
| Pengawasan | Standar kinerja individu | Standar kinerja kelompok | Standar kinerja organisasi |

Gambar 6: Sumber efektivitas organisasi

Sejatinya, sasaran yang dicapai dalam proses manajemen adalah efektivitas individu, kelompok dan organisasi. Penjelasan di atas mengungkapkan bahwa pencapaian efektivitas individu dipengaruhi oleh faktor kemampuan, keterampilan, pengetahuan, sikap, motivasi dan stres. Sementara efektivitas kelompok dipengaruhi oleh kohesivitas, kepemimpinan, struktur, status peran, dan norma. Sedangkan efektivitas organisasi dipengaruhi oleh faktor lingkungan teknologi, pilihan strategik, struktur, proses, dan budaya”.

Bagaimanapun, proses manajerial berlangsung dalam proses perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengawasan. Di dalam proses tersebut, para manajer menjalankan peran interpersonal, peran pengambilan keputusan, dan peran informasional. Di sini ditegaskan bahwa sifat dasar dari pekerjaan manajerial adalah mengkoordinasikan pekerjaan individu, kelompok dan organisasi melalui pelaksanaan empat fungsi manajemen yaitu; perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengawasan sehingga tercapai efektivitas individu, kelompok dan organisasi (Gibs, et al, 1997). Kontribusi manajemen terhadap efektivitas organisasi digambarkan sebagai berikut:



Gambar 7: Efektivitas Manajemen

Begitupun, fungsi manajemen dapat saja berkembang sesuai dengan proses pengambilan keputusan yang sebenarnya dapat dimasukkan ke dalam perencanaan, penempatan personil dapat masuk dalam pengorganisasian, koordinasi dan pelaksanaan kegiatan, perbedaan fungsi manajemen yang dijalankan terkait dengan harapan supaya orang-orang yang melaksanakan manajemen pada setiap organisasi.

Penekanan terhadap peran utama pencapaian sasaran adalah sebagai kriteria bagi penilaian efektivitas (Gibs, et al, 1997:18). Maka aktivitas organisasi terlihat dari kinerja yang dicapai personil organisasi, dan berbagai kelompok atau unit yang ada dalam organisasi tertentu. Seluruh proses manajerial mencakup aktivitas perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengawasan menjadi efektif manakala para manajer, staf dan pegawai menampilkan kinerja tinggi sehingga menghasilkan produktivitas tinggi dan pelayanan yang prima bagi pelanggan atau *stakeholders*.

Dalam konteks model, efektivitas adalah secara tipikal dimulai dalam istilah jangka pendek, tujuan antara dan perjalanan jangka panjang. Mengacu kepada ukuran jangka pendek bahwa efektivitas adalah hasil-hasil atau simpulan tindakan dalam satu tahun atau kurang dari satu tahun. Johnson (1978) menjelaskan efektivitas yaitu: "degree of objective accomplishment". Itu artinya, efektivitas adalah tingkat pencapaian sasaran”.

Dalam kriteria penjalanan antara diaplikasikan bila penilaian efektivitas dari seorang individu, kelompok atau organisasi bagi periode yang lebih panjang, mungkin saja lima tahun. Kriteria jangka panjang adalah dipahami sebagai masa depan yang dapat diaplikasikan. Ada beberapa istilah terkait dengan efektivitas dalam konteks manajemen, yaitu:

1. Kualitas (*Quality*)

Sebut saja tokoh utama mutu adalah J.M Juran dan Edward Deming, pada tahun 1950 ketika mereka kurang dihargai di negerinya sendiri Amerika, mereka pada sat itu menekankan pentingnya memperjuangkan masalah mutu. Banyak orang tak percaya pandangan-pandangan mereka tentang mutu utamanya di negerinya sendiri, terutama untuk kelangsungan hidup organisasi. Padahal organisasi harus mendisain produk, menata produk dan memperlakukan pelanggan dengan cara yang sempurna. Hal yang dimaksudkan dengan cara seperti itu bahwa perlu secara lebih terbuka dan sempurna diperjuangkan bahwa keberadaan mutu tersebut sekarang ini adalah suatu yang berpengaruh”.

Kemudian faktanya Jepang yang lebih memahami makna mutu begitu ditawarkan dua tokoh penting tentang konsep mutu. Jepang memandang bahwa efektivitas organisasi berpusat kepada maksud mutu. Bangsa Jepang menginterpretasikan mutu adalah sebagai sesuatu yang berkaitan dengan persepsi pelanggan. Bagaimanapun para pelanggan membandingkan kinerja aktual dari produk atau evaluasi pelayanan yang diberikan kepada seperangkat kepuasan. Produk yang ditawarkan dan pelayanan apakah mengalami keberhasilan atau kejatuhan. Jadi bermutu tidak dilihat dari produk yang nampak hebat atau berbiaya tinggi, tetapi mutu didefinisikan sebagai sesuatu pencapaian harapan dan kebutuhan pelanggan (Ivancevic dan Matesson, 2002:29).

Dewasa ini tengah terjadi kompetisi global, tentu diperbincangkan banyak orang berapa banyak perusahaan yang efektif. Dalam hal ini perusahaan efektif adalah yang mampu memberikan kepada pelanggan dengan mutu produk dan pelayanan. Para pengusaha

pusat perbelanjaan, bankir, manufaktur, pengacara, dokter, penerbangan dan perusahaan lainnya sering mengatakan bahwa kelangsungan hidup perlu dalam bisnis dalam istilah lain adalah efektivitas. Karena itu pelanggan harus menemukan kegembiraan dan terpuaskan.

Setiap kriteri efektivitas adalah sesuatu yang sangat signifikan. Bagaimanapun faktor kesadaran para manajer barangkali termasuk hal krusial dalam hal pencapaian derajat mutu yang tinggi.

Bagaimanapun, bangsa Jepang, Amerika, Eropah dan bangsa lain yang menginginkan memenagkan persaingan internasional mau tidak mau harus mempelajari konsep metode peningkatan mutu. Para manajer yang berhasil membawa organisasinya mencapai efektivitas kebanyakan telah menerapkan konsep perbaikan mutu ke dalam konsep produk dan kepuasan pelanggan, serta lebih melibatkan semua kekuatan kerja, rancangan produk terbaik, pendekatan lebih kreatif dalam memecahkan masalah perusahaan atau organisasi. Pada banyak organisasi saat ini, masalah mutu aalah puncak dari segalanya dalam pencapaian kinerja jangka pendek, menengah dan jangka panjang karena berkenaan dengan kelangsungan hidup dan keunggulan organisasi.

2. Produktivitas

Istilah “produktivitas” dipergunakan untuk menyatakan hubungan antara masukan/input (lama bekerja, usaha, penggunaan peralatan) dengan keluaran/output (personal komputer yang dihasilkan, komplein pelanggan, kerusakan produk). Konsep tersebut dikembangkan dan diakui berkenaan dengan efisiensi. Pengukuran produktivitas seperti keuntungan, penjualan, pembagian pasar, mahasiswa yang melanjutkan, pasien yang berobat, dokumen yang diproses, klien yang terlayani, dan sebagaimana halnya dengan jenis industri atau berbagai institusi, seperti: rumah sakit, universitas, perusahaan, dan organisasi perkantoran, dll. Setiap organisasi memiliki kelauran dan masukan yang membutuhkan pencerahan dengan misi dan visi organisasi. Pengukuran ini secara langsung berkaitan dengan hasil yang dikonsumsi pelanggan aau klien organisasi.

3. Efisiensi

Dijelaskan oleh Ivancevic dan Matesson (2002:30) bahwa: "*effeciency is define as the ratio of outputs to inputs*". Dipahami bahwa efisiensi adalah rasio antara masukan dengan keluaran. Dalam hal ini kriteria jangka pendek fokus perhatiannya adalah terhadap rangkaian masukan, proses dan keluaran, bahkan hal ini sering dikaitkan dengan elemen masukan dan proses. Di antara pengukuran efisiensi adalah rata-rata pengembalian atas modal atau asset, biaya unit, biaya per siswa, biaya per pasien. Pengukuran efisiensi harus menggunakan rasio keuntungan terhadap biaya atau waktu sebagai gentuk umum dari pengukuran". Johnson (1978) menjelaskan efisiensi yaitu: "*ratio of resource input to output*". Jadi perimbangan masukan sumberdaya dengan keluaran merupakan konsep efisiensi.

4. Kepuasan

Gagasan tentang organisasi sebagai satu sistem sosial memerlukan interaksi yang baik antar komponen organisasi dalam mencapai tujuan, keuntungan, kepuasan dan kemajuan. Tentu saja ada beberapa pertimbangan yang diberikan kepada pencapaian keuntungan yang diterima oleh anggota organisasi. Begitu pula sama halnya sebagaimana pelanggan organisasi dan kliennya juga mengharapkan demikian. Kepuasan dan morel adalah istilah yang harapan sama dan mengacu kepada pengembangan pencapaian kebutuhan organisasi atau pegawai. Penggunaan istilah kepuasan mengacu kepada adanya kriteria. Sedangkan pengukuran kepuasan pelanggan mencakup sikap pegawai tentang pemberhentian, ketidakhadiran, kelambanan dan berbagai keluhan menjadi indikator ketidakpuasan. Sedangkan kepuasan mengindikasikan dukungan, keterlibatan, partisipasi, respon dan pelaksanaan tugas pokok dan fungsi secara formal dan maksimal".

5. Penyesuaian

Penyesuaian adalah perlausan kepada organisasi dan respon kepada perubahan internal dan eksternal. Penyesuaian dalam konteks

ini mengacu kepada kemampuan manajemen dalam melihat perubahan sebagaimana perubahan organisasi itu sendiri. Ketidakefektifan dalam mencapai produk, efisiensi dan kepuasan dapat sebagai signal dalam membuat penyesuaian praktik manajemen dan kebijakan. Dengan kata lain, mungkin saja tuntutan lingkungan yang berbeda atas keluaran atau memberikan masukan berbeda pula maka diperlukan perubahan. Itu berarti organisasi tidak dapat menghindari penyesuaian, karena hal itu berkenaan dengan keberlanjutan hidup dan pengembangan organisasi.

Untuk itu manajemen dapat mengimplementasikan kebijakan untuk mendorong kesiapan melakukan perubahan dan praktik manajemen tertentu, yang jika diimplementasikan dapat memfasilitasi penyesuaian anggota organisasi dengan keadaan yang baru. Sebagai contoh; para manajer dapat berinvestasi dalam program pelatihan pegawai dan konseling karir. Mereka dapat mendorong dan melakukan inovasi reward serta perbaikan perilaku, bahkan bila waktunya tiba dapat merespon dengan adaptasi maka organisasi akan memberikan solusi atas hambatan yang ada bagi pengembangan eksistensi organisasi sesuai dengan dinamika zaman.

6. Pengembangan

Pengukuran kriteria ini adalah merupakan kemampuan organisasi untuk meningkatkan kemampuan menangani tuntutan lingkungan. Suatu organisasi harus menginvestasikan dalam dirinya sendiri guna meningkatkan peluang bertahan hidup dalam jangka waktu lama. Biasanya usaha pengembangan ini adalah program pelatihan bagi manajemen dan personel non manajer. Berlakungan ini lebih banyak jenjang pengembangan organisasi telah dikembangkan mencakup sejumlah pendekatan psikologis dan sosiologis.

Dalam konteks efektivitas ini adalah bahwa pekerjaan para manajer adalah mengidentifikasi dan pengaruh individu, kelompok dan efektivitas organisasi dalam jangka pendek, menengah dan panjang. Ada beberapa hal yang menurut Ivancevic dan Matesson (2002), perlu digaribawahi dalam perspektif efektivitas organisasi dalam

makna luas, di antaranya yaitu:

- 1) Kunci sukses organisasi adalah sumberdaya manusia yang dimiliki satu institusi. Organisasi membutuhkan sumberdaya manusia yang bekerja keras, berpikri kreatif dan bekerja dengan penuh keunggulan. Jadi pemberian reward, dorongan, dan pemeliharaan sumberdaya manusia dalam keadaan tepat waktu, dan penuh makna adalah sangat diperlukan.
- 2) Kontribusi sejumlah disiplin ilmu diperlukan sekali seperti, psikologi, sosiologi dan antropologi budaya. Psikologi memberikan kontribusi informasi dan data mengenai motivasi, kepribadian, persepsi, kepuasan kerja, dan stres bekerja. Sementara sosiologi memberikan kontribusi pemikiran mengenai dinamika kelompok, problem komunikasi, pengembangan organisasi, struktur organisasi formal. Antropologi budaya memberikan kontribusi pemikiran dalam hal informasi budaya, perbedaan sikap, dan kajian lintas budaya”.
- 3) Perilaku para pekerja adalah kunci pencapaian efektivitas, jadi orang-orang dalam organisasi berperilaku yang banyak dapat diprediksi tapi kadang sulit diprediksi cara-caranya. Setiap pribadi memiliki pola perilaku unik. Para manajer harus mengamati, merespon, dan menangkap rangkaian pola perilaku yang dipaparkan oleh para pegawai.
- 4) Pengaruh adalah perilaku atau reaksi seseorang yang diobservasi. Jadi individu-individu yang terobservasi dapat memberikan reaksi yang kadang bersifat rutin dan kadang hanya sebagian saja dari perilaku yang ditampilkannya.
- 5) Para pegawai dan pegawai yang lain melakukan kontrak psikologis. Para pegawai meyakini bahwa tidak ada pekerja yang tergaransi sepanjang hidup, bekerja dan dibayar. Jika para pekerja memiliki baik dan memberikan keuntungan, maka pegawai akan mendapatkan gaji dan pembayaran. Bagaimanapun pegawai pada dewasa ini haruslah orang yang jujur, terkait dengan keluarga mereka, dan menarik dalam masalah kesehatan.

- 6) Mutu didefinisikan sebagai pencapaian kebutuhan dan harapan pelanggan. Aspek teknologi, sumberdaya manusia, dan organisasi serta lingkungan harus dipahami dalam merancang mutu. Pentingnya mutu adalah bahwa konsep inti memenuhi kriteria efektivitas produksi lebih pada kuantitas yang penting, tetapi kualitas adalah masalah keluaran yang lebih penting dalam menjamin eksistensi perusahaan dan organisasi.

Efektivitas sumberdaya manajemen dimulai dari pemahaman yang jelas terhadap semua sumberdaya (waktu, orang, fasilitas dan keuangan) yang diperlukan untuk mencapai visi dan tindakan yang harus diambil untuk mendistribusikan dan mengontrol sumberdaya secara efektif. Penggunaan sumberdaya secara optimal dapat diperoleh bagi pencapaian manajemen efektif.

D. FUNGSI-FUNGSI MANAJEMEN

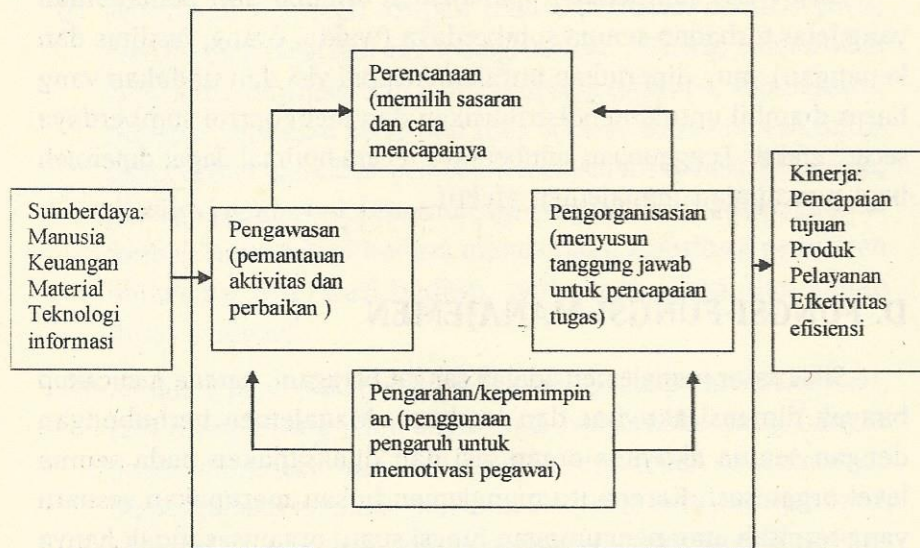
Sifat dasar manajemen adalah sangat beragam, karena mencakup banyak dimensi aktivitas dan lembaga. Manajemen berhubungan dengan semua aktivitas organisasi dan dilaksanakan pada semua level organisasi. Karena itu manajemen bukan merupakan sesuatu yang terpisah atau pengurangan fungsi. suatu organisasi tidak hanya memiliki mangelola satu bidang tetapi juga sangat luas sebagai contoh: bidang produksi, pemasaran, keuangan, atau personil. Dalam hal ini manajemen suatu proses umum terhadap semua fungsi lain yang dilaksanakan dalam organisasi. Tegasnya manajemen adalah suatu perpaduan aktivitas.

Tanggung jawab manajemen dapat dilihat sebagai pencapaian sasaran yang sudah ada dalam organisasi. Sasaran tersebut adalah sesuatu yang diinginkan untuk dicapai organisasi dengan menggunakan kemampuan personil dalam bekerja. Dalam kerangka kerja sasaran, maka kebijakan memberikan garis panduan kerja dan aktivitas organisasi.

Kebijakan menentukan keadaan berbagai peristiwa dan aktivitas organisasi dilaksanakan. Pengembangan sasaran dan perumusan kebijakan oleh Dewan Direktur merupakan tanggung jawab utama

menentukan arah organisasi sebagai keseluruhan dan untuk mempertahankan, mengembangkan dan mencapai keuntungan. Klarifikasi sasaran dan kebijakan merupakan syarat jika proses manajemen senyatanya melibatkan aktivitas pencapaian tujuan organisasi yang diharapkan.

Fungsi- fungsi manajemen dalam kehidupan organisasi dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 8: Fungsi Manajemen (Daft, 2010:5)

Mengacu kepada Mullins (1989) aktivitas manajemen mencakup kepada lima elemen utama, yaitu:

- Perencanaan – adalah menetapkan tugas masa depan, atau memutuskan kebutuhan apa untuk dicapai dan pengembangan rencana tindakan.
- Pengorganisasian – adalah menyediakan sumberdaya material dan sumberdaya manusia serta membangun struktur untuk melaksanakan aktivitas organisasi.
- Memerintah – memelihara aktivitas diantara personil, memperoleh

sepenuhnya minat bekerja keseluruhan norganisasi.

- Koordinasi – penyatuan dan harmonisasi semua aktivitas dan usaha organisasi untuk memudahkan pekerjaan dalam organisasi sehingga sukses.
- Pengendalian – menguji bahwa semua peristiwa yang terjadi dalam mengacu kepada rencana, instruksi, pengembangan prinsip dan perintah yang dihadapkan.

Selain pendapat di atas, dapat dikemukakan di sini pendapat McShane (2008:4), bahwa fungsi manajemen, mencakup : (1) perencanaan dan pembuatan strategi, (2) pengorganisasian, (3) pengawasan, dan (4) kepemimpinan dan pengembangan pegawai.

Ivancevic dan Matesson (2002:51) menjelaskan bahwa fungsi perencanaan menuntut para manajer untuk membuat putusan tentang empat hal fundamental dari elemen rencana, yaitu: (1) sasaran, (2) tindakan, (3) sumberdaya, dan (4) pelaksanaan.

Pendekatan lain untuk menjelaskan manajemen adalah oleh Drucker yang mengidentifikasi tugas-tugas yang sama pentingnya, tetapi secara esensial berbeda yang dalam pelaksanaannya sebagai berikut:

- Menyusun tujuan khusus dan misi lembaga, baik bisnis, rumah sakit, atau sekolah.
- Membuat pekerjaan yang menghasilkan dan pekerja berperanserta.
- Mengelola pengaruh sosial dan tanggung jawab sosial

Untuk itu ada lima pekerjaan dasar manajer, yaitu:

- Menyusun sasaran-menentukan tujuan dan sasaran bagi setiap bidang sasaran untuk menjelaskan apa yang dibutuhkan dalam mencapai sasaran.
- Mengorganisir-menganalisis aktivitas, keputusan, dan hubungan yang diperlukan, mengklasifikasikan dan membagi pekerjaan, menciptakan struktur organisasi dan memilih staf.
- Memotivasi dan komunikasi untuk menciptakan suatu tim

dari orang-orang yang bertanggung jawab dalam keragaman pekerjaan.

- 4) Mengukur-membangun target dan mengukur kinerja yang berfokus individu dan organisasi sebagai suatu kebulatan.
- 5) Mengembangkan orang-orang- mengarahkan, memberi semangat dan melatih . bagaimana mengembangkan bawahan yang baik bergantung atas cara-cara manajer mengelola.

Kemudian Mulins (2005:197) mengemukakan pendapat Fayol mengenai fungsi-fungsi manajemen, yaitu:

- 1) Perencanaan, berkenaan dengan tugas-tugas masa depan, memutuskan tentang kebutuhan apa yang ingin dicapai dan mengembangkan rencana-rencana tindakan.
- 2) Pengorganisasian, menyediakan sumberdaya material dan manusia serta membangun struktur untuk membawa aktivitas organisasi.
- 3) Memerintah, memelihara aktivitas diantara personil, memperoleh tujuan secara optimal dalam berbagai keinginan keseluruhan organisasi.
- 4) Koordinasi, penyatuan dan keharmonisan semua aktivitas dan usaha organisasi untuk memudahkan organisasi dalam bekerja secara sukses.
- 5) Pengawasan, memeriksa bahwa semuanya terlaksana dalam kesesuaian rencana-rencana, perintah, membangun prinsip dan dinyatakan dengan perintah-perintah.

Mengacu kepada "*Yearbook of the American Association of School Administrator*" (1955) menggambarkan fungsi dari administrasi, yaitu:

- 1) Perencanaan atau tindakan awal untuk merancang langsung hal yang akan datang, dari organisasi dengan analisis yang memperhatikan faktor anggaran belanja, dan perancangan tujuan baru.

- 2) Pemberian atau perolehan kebutuhan dan jatah dari manusia dan pemenuhan kebutuhan material dengan perencanaan operasi
- 3) Mendorong dan motivasi dari perilaku dalam pembentukan keinginan mencapai kinerja/hasil.
- 4) Koordinasi atau proses dari kecocokan bersama bermacam-macam kelompok dan operasi dalam menggabungkan pola pekerjaan, untuk mencapai tujuan dan
- 5) Evaluasi atau pemeriksaan yang berkelanjutan dari efek produk dengan jalan menjalankan fungsi lain yang dibentuk

Menurut McShane (2008:12-13), peran manajer merupakan perilaku khusus berkenaan dengan tugas manajemen. Para manajer mengadopsi tugas ini dalam perannya untuk mencapai tujuan.

Henry Mintzberg's sebagaimana dikemukakan McShane (2008) berpendapat peran utama manajer adalah mencakup: peran interpersonal, peran keputusan, dan peran informasional".

Setiap peran ini memiliki perbedaan aktivitas. Peran aktivitas interpersonal mencakup melibatkan manajer dengan orang-orang di dalam maupun di luar organisasi. Peran interpersonal adalah peran yang melibatkan interaksi dengan orang lain di dalam maupun di luar organisasi

Peran pengambilan keputusan merupakan aktivitas manajer dalam pembuatan keputusan tentang peristiwa organisasi, alokasi sumberdaya, dan negosiasi dengan para anggota organisasi. Pengumpulan informasi melalui monitoring yang diarahkan menuju penyelidikan masalah atau peluang, pembuatan pilihan, dan keputusan, dan memastikan keputusan tersebut dapat dilaksanakan.

Sedangkan peran informasional melibatkan manajer sebagai penerima dan pengirim informasi kepada beragam individu dan lembaga". Dalam konteks ini peran informasional berkenaan dengan pengumpulan, proses, dan penyebaran informasi. Para manajer mengumpulkan informasi dari berbagai sumber di dalam dan luar organisasi, pemrosesan informasi, dan menyebarnya kepada orang

lain yang membutuhkannya. Minzberg, menemukan 40 % para manajer menghabiskan waktunya dalam peran informasional/komunikasi, baik dalam bentuk memantau, menyebarkan dan menjadi juru bicara (McShane, 2008:16-17).

Secara keseluruhan manajemen diawali dari mengenali kebutuhan, menjelajahi masalah-masalah, menetapkan tujuan, menentukan sumber, mengajukan rencana, melibatkan masyarakat, merumuskan politik, mencari informasi, merumuskan jalan tindakan, mengoleksi data, memecahkan masalah-masalah, meramalkan, membuat keputusan, mengatur tujuan, organisasi, menentukan peranan, mengutus/menyerahkan, memberi kuasa/wewenang, menyediakan sumber, penganggaran belanja. Selain itu proses manajerial mencakup menyediakan bahan, menyusun kepegawaian, pelaksanaan, menggunakan sumber daya, komunikasi, pelaporan, langsung, mengontrol, memberi pengaruh, membangkitkan semangat, mengawasi, mengoordinasi, menaksir, mengevaluasi, dan memberikan umpan balik.

Berikut ini diketengahkan kajian terhadap beberapa kegiatan manajerial dalam berbagai organisasi, yaitu:

1. Pembuatan Keputusan

Menurut Bayle (1986:374) pengambilan keputusan adalah mengidentifikasi satu masalah atau peluang dan menetapkan pilihan tindakan yang akan dilakukan. Membuat keputusan adalah sangat pokok dari administrasi dan manajemen. Manajemen merupakan kebebasan membuat pilihan, menjalankan, dan kemudian ada yang membuat keputusan. Semua aktivitas manajerial dibutuhkan untuk membuat keputusan dari organisasi dalam menangani semua sumberdaya.

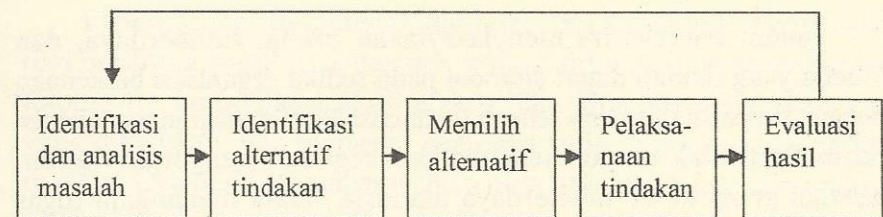
Langkah yang mendasar dalam sistem pengambilan keputusan formal, yang mencakup; mengidentifikasi dan analisis masalah, mengidentifikasi alternatif tindakan, memilih alternatif, mengambil tindakan/pelaksanaan, dan mengevaluasi hasil.

Pendekatan umum untuk analisis pengambilan keputusan adalah melalui model rasional. Strategi ini mencari "alternatif terbaik untuk

memaksimalkan pencapaian tujuan dan sasaran. "Hoy dan Miskel telah mengacu pada langkah-langkah yang relevan sebagai berikut:

- Identifikasi bahwa ada kebutuhan untuk pengambilan. Jika ada tekanan untuk mengambil tindakan. Administrator harus memastikan bahwa masalah memang benar-benar ada.
- Identifikasi penyebab. Jika ada keadaan yang mengharuskan tindakan, mengidentifikasi faktor-faktor penyebab, tetapi bukan gejala.
- Mengembangkan kriteria. Mengidentifikasi kriteria solusi, termasuk waktu dan kendala sumber daya.
- Evaluasi alternatif. Bandingkan alternatif berdasarkan kriteria yang telah ditetapkan.
- Memilih pilihan terbaik.
- Pelaksanaan: Pastikan bahwa opsi yang dipilih dan tindakan dilaksanakan sesuai dengan keputusan.
- Review: membandingkan hasil dengan tujuan atau niat dan menyesuaikan tindakan.

Proses pengambilan keputusan tersebut digambarkan sebagai berikut:



Gambar 9: Langkah-Langkah Perencanaan

2. Perencanaan

Rencana adalah yang diakui sebagai persoalan yang penting untuk organisasi yang sukses. Menurut Daft (2010:5) perencanaan adalah identifikasi tujuan bagi kinerja organisasi di masa depan,

dan memutuskan tugas-tugas dan penggunaan sumberdaya yang diperlukan untuk pencapaian tujuan dimaksud.

Organisasi yang tidak merencanakan adalah sering dikarakterkan sebagai tidak berarti dan tidak berguna. Hal yang berhubungan dengan merencanakan bahwa tujuan disusun dan strategi-strategi dikembangkan dan koordinasikan untuk mencapai tujuan-tujuan. Perencanaan adalah satu komponen sifat-sifat dasar dari proses administrasi dan manajemen. Pada waktu sekarang, sebagian besar sekolah melaksanakan manajemen sekolah dasar sebagai usaha untuk strategi rencana dan penganggaran belanja operasional dan pengembangan bagi organisasi.

3. Pengorganisasian

Salah satu hal paling penting adalah pertanggungjawaban dari seorang manajer dalam pengembangan sebuah organisasi di dalam mengkoordinasikan usaha dari hasil staf dalam kinerja atau pencapaian tujuan pendidikan. Daft (2010:6) menegaskan bahwa pengorganisasian adalah fungsi manajemen berkenaan dengan penyusunan tugas-tugas tugas kelompok dalam bidang-bidang dan mengalokasikan sumberdaya kepada bidang-bidang organisasi.

Dalam konteks ini menyia-nyiakan usaha, sumberdaya, dan kinerja yang rendah dapat ditandai pada sedikit organisasi berkenaan dengan pencapaian kinerja sebuah organisasi. Bagaimanapun manajemen harus bertindak tanpa mengabaikan kegiatan pengorganisasian, sebagai pengaturan sumberdaya manusia dalam menangani tugas masing-masing bidang sehingga mendukung pencapaian kinerja organisasi. Manajemen tidak dapat dipahami tanpa pengorganisasian termasuk mengkoordinasikan aktivitas-aktivitas dari sebuah kelompok orang dalam pencapaian tujuan bersama. Sebuah organisasi muncul ketika disana ada orang yang dapat berkomunikasi dengan yang lainnya dan yang mau berkontribusi dan berkoordinasi dalam mengatur jalannya program untuk mencapai tugas pokok dan fungsi sehingga dapat dicapai tujuan bersama.

4. Komunikasi

Komunikasi organisasi adalah sebuah komponen yang penting sekali dari proses administrasi dan manajemen dalam dalam berbagai organisasi. Terutama dalam organisasi sosial, seperti sekolah dan universitas. Bayle (1986:393) berpendapat komunikasi seperti kata "organisasi". Seseorang dapat mengetahui apa itu arti atau maksud sesuatu yang disampaikan oleh seseorang sampai menanyakan dengan resmi untuk satu definisi simbol tertentu.

Aktivitas manajerial yang dijalankan oleh manajer memerlukan adanya komunikasi, sebab efektifitas manajerial tidak dapat ditingkatkan tanpa didukung pengetahuan dan keterampilan berkomunikasi yang dimiliki manajer—sebab dengan berkomunikasi yang baik dia akan dapat bekerjasama dengan kelompok. Dijelaskan bahwa: "*Communication is the exchange of message resulting in a degree of shared meaning between a sender and a receiver* (Lewis, 1987: 8).

Komunikasi mencakup seluruh aktivitas manusia. Dalam komunikasi terjadi pertukaran pesan yang dihasilkan dari pembagian pengertian antara pengirim dan penerima. Kemudian efektivitas komunikasi ditandai dari penegasan bahwa: "*I hear you, I understand what you're saying* (Lewis: 1987: 8).

Keberhasilan komunikasi ditandai dari timbulnya pengertian dari penerima pesan terhadap apa yang dikirim oleh pengirim pesan. Karena itu komunikasi akan efektif, jika kita mendengarkan apa yang dikatakan, dan mengerti akan apa yang dikatakannya. Setiap manajer juga perlu memahami sikap para pegawai dalam komunikasi organisasi. Dikemukakan bahwa: "*If managers know the values and attitudes of employees, these managers should be better able to communicate at appropriate levels* (Lewis: 1987: 16).

Manajer perlu membangun komunikasi yang efektif dalam organisasi yang dipimpinnya. Untuk itu pengetahuan manajer terhadap nilai dan sikap para pegawai menjadi syarat untuk membangun komunikasi yang terbaik dalam seluruh tingkatan manajemen. Ditegaskan oleh Lewis (1987:189) bahwa kinerja pemimpin sering diukur dari kualitas kinerja dari para bawahan/pengikutnya. Karena itu, setiap pemimpin

perlu memudahkan anggota untuk meningkatkan kinerjanya melalui manajemen dan kepemimpinan fasilitatif bagi pelaksanaan tugas pokok dan fungsi pada semua bidang organisasi yang ada.

Komunikasi itu akan bermanfaat untuk memikirkan dari perilaku komunikasi sebagai suatu proses perseorangan dari pengiriman dan menerima symbol dan atau pesan dengan arti yang mengantarkan mereka ketika masalah muncul dalam organisasi, penyebabnya adalah seringkali yang mengenalkan makna simbol sedikit dalam organisasi. Ini karena pemimpin dan manajer menggunakan komunikasi untuk mendapatkan kebutuhan informasi dalam membuat keputusan bahwa mempengaruhi organisasi melalui pengambilan keputusan dan perencanaan. Ketika hasil keputusan sedikit, komunikasi yang buruk seringkali merupakan kesalahan. Komunikasi adalah perekat dan mengikat bagian yang berbeda dari sebuah organisasi menjadi satu.

Komunikasi efektif adalah terjadi bila arti yang dimaksudkan dari sumber diterima maknanya oleh penerima pesan sama dengan yang dikirimkan oleh pengirim pesan (Bayle, 1986:395). Hal sebenarnya dari sasaran manajer adalah usaha-usaha komunikasi tertentu.

6. Pengarahan

Menurut Daft (2010:6) pengarahan adalah penggunaan pengaruh untuk memotivasi pegawai dalam mencapai tujuan organisasi. Pengarahan dimaksudkan menciptakan usaha membagi visi, misi dan nilai melalui pengkomunikasian sasaran kepada seluruh pegawai organisasi dengan keinginan mencapai kinerja tinggi.

Banyak alami dari sebuah organisasi yang memerlukan beberapa sistemik control, dalam urutan (pesanan) untuk memelihara pesanan dan stabilitas. Control atau power adalah dinyatakan dalam syarat-syarat dari wewenang, yang mungkin dibutuhkan untuk hidup dari sebuah lingkungan. Memang, power dapat digunakan sebagai motifasi kekuatan dalam memelihara tenaga organisasi dan dorongan. Administrasi yang sukses menggunakan metode yang berpengaruh, dalam menuntun dan mengkoordinasi kelakuan dari anggota sebuah organisasi. Test

dari administrasi kepemimpinan selalu setuju anggota dari organisasi dapat dalam urutan untuk menyelesaikan misi dari organisasi.

5. Koordinasi

Koordinasi adalah proses menyatukan kontribusi dari orang-orang, material dan sumber lain, terhadap kinerja dari sebuah tujuan yang disepakati bersama. Dalam setiap organisasi masalah koordinasi adalah upaya dari individu dan kelompok dalam satu penggabungan pola dari aktivitas dari berbagai kepentingan. Prestasi koordinasi adalah salah satu tujuan utama dari setiap manajemen. Hal itu tidak akan menganggap sebagai satu pemisahan dan aktivitas yang berbeda tetapi, sebagian dari langkah manajerial, apakah itu perencanaan, pengorganisasian, pengembangan, pelaksanaan langsung dan control, semua akan memberikan kontribusi untuk koordinasi.

Koordinasi merupakan sebuah proses yang menyambungkan bagian-bagian yang berbeda dari suatu tujuan perusahaan yang meletakkan bersama-sama dalam satu penggabungan dan menghubungkan bagian-bagian secara harmonis.

7. Evaluasi

Semua organisasi yang paling utama organisasi kemasyarakatan, mungkin menjadi subjek untuk melanjutkan evaluasi. Evaluasi ini mungkin informal dan jarang, lebih suka dengan maksud tertentu dan direncanakan itu dipertanggungjawabkan dari kepemimpinan untuk memahami secara baik aktivitas evaluasi yang akan datang, untuk memastikan kepuasan penyelesaian dari maksud dan objektif dari organisasi. Evaluasi penting dan penggabungan komponen dari proses total manajemen. Evaluasi dari perwakilan masyarakat seperti sekolah yang memperhatikan untuk bermacam-macam daerah, individu dan organisasi seperti departemen pendidikan atau departemen kependidikan, orang tua, guru, siswa, PT, dewan sekolah, manajemen sekolah dan kelompok masyarakat dan lain-lain. Langkah-langkah

logis evaluasi yaitu:

1. Langkah pertama dalam proses evaluasi yang berarti ada proses selektif dan memberikan definisi dari tahap yang utama aktivitas kepada yang total organisasi menjadi evaluasi
2. Kedua, pengembangan dan menerima kriteria, atau penerimaan dasar dalam tafsiran dan pendapat yang akan dibuat
3. Ketiga, mengoreksi yang berhubungan dengan data dan kriteria dan
4. Langkah terakhir, menganalisis dan menerjemahkan berbagai data dan menarik kesimpulan.

Berdasarkan pendapat di atas dapat ditegaskan bahwa berbagai fungsi manajemen merupakan dasar kegiatan manajerial dalam organisasi dalam rangka mencapai tujuan. Untuk itu, para manajer dan pimpinan organisasi dapat memanfaatkan fungsi-fungsi manajemen, baik perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, koordinasi, komunikasi, kepemimpinan dan pengendalian atau pengawasan dapat mempercepat pencapaian tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

E. KETERAMPILAN MANAJEMEN

Pekerjaan seorang manajer adalah bersifat kompleks dan multi dimensional. Paling tidak ada tiga keterampilan pokok yang mesti dimiliki para manajer yang bertugas dalam satu organisasi, mencakup: keterampilan konseptual, keterampilan berhubungan dengan manusia, dan keterampilan teknik (Daft, 2010:8). Dapat dikemukakan bahwa ada perbedaan tuntutan keterampilan antara manajer puncak, manajer menengah dengan manajer level terendah.

| | | |
|--------------------|-------------------------|----------------------|
| Manajemen Puncak | Keterampilan Konseptual | |
| Manajemen Menengah | | Keterampilan Manusia |
| Manajemen Rendah | Keterampilan Teknik | |

Gambar 10: Perbedaan Keterampilan antar level manajemen

1. Keterampilan Konseptual

Keterampilan konseptual adalah kemampuan kognitif untuk memahami organisasi sebagai satu sistem dan hubungan antara bagian-bagian. Keterampilan konseptual mencakup kemampuan berpikir manajer, memperoses informasi, dan kemampuan merencanakan. Kemampuan tersebut mencakup pengetahuan kecocokan seseorang dalam bidang tertentu ke dalam keseluruhan organisasi dan bagaimana organisasi memiliki kecocokan kedalam lingkungan industri, masyarakat dan dunia bisnis yang lebih luas dan lingkungan sosial, hal ini berarti keterampilan konseptual adalah keterampilan untuk berpikir strategis, bersifat luas, berpandangan jangka panjang, mengidentifikasi, mengevaluasi, dan memecahkan masalah yang rumit.

Menurut Mondy dan Premeaux (1995) keterampilan konseptual adalah kemampuan untuk memahami gagasan abstrak atau umum, dan menerapkannya dalam situasi yang khusus. Para menejer yang memiliki keterampilan konseptual memahami persoalan yang rumit dari keseluruhan organisasi mencakup bagaimana setiap unit memberikan kontribusi terhadap pencapaian kinerja dan tujuan perusahaan. Keberhasilan organisasi di tentukan oleh keterampilan konseptual

orang-orang pada semua level manajemen. Keterampilan konseptual merupakan faktor yang sangat krusial bagi level puncak, dan orang-orang yang harus memelihara lembaran utama atau fokus yang jelas tentang organisasi

2. Keterampilan Berhubungan dengan Manusia

Keterampilan berhubungan dengan manusia adalah kemampuan manajer untuk bekerja dengan dan melalui orang lain serta bekerja secara efektif sebagai satu kelompok anggota-anggota. Keterampilan berhubungan dengan manusia ditujukan dengan cara manajer berhubungan dengan orang lain, mencakup kemampuan memotivasi, memfasilitasi, berkoordinasi memimpin, berkomunikasi, serta mengatasi konflik (Daft, 2010:9). Pendapat lain menegaskan bahwa keterampilan berhubungan pada manusia adalah kemampuan memahami, memotivasi dan bekerjasama dengan orang lain. Keterampilan berhubungan dengan orang lain adalah tentang kepentingan pada semua level manajemen.

3. Keterampilan Teknik

Keterampilan teknik adalah keterampilan yang memahami dan keahlian dalam kinerja dan tugas khusus, keterampilan teknik mencakup penguasaan metode, teknik, peralatan dalam fungsi khusus seperti rekayasa, pengolahan, dan pembiayaan. Keterampilan teknik juga mencakup pengetahuan khusus kemampuan menganalisis, dan kompetensi menggunakan alat-alat dan teknik memecahkan masalah dalam ilmu tertentu, keterampilan teknik adalah secara khusus penting bagi manajer level terendah. Banyak manajer memperoleh kemajuan kepada pekerjaan manajemen utama dengan memiliki keterampilan teknik yang unggul. Bagaimanapun keterampilan teknik menjadi kurang penting dari pada keterampilan manusia dan keterampilan konseptual bagi manajer yang levelnya lebih tinggi (Daft, 2010:9). Dapat di tambahkan bahwa keterampilan teknik adalah kemampuan untuk menggunakan pengetahuan khusus, metode dan teknik dalam

melaksanakan pekerjaan. Kemampuan ini penting bagi supervisor yang harus menggunakannya dalam pelatihan pekerja baru dan memantau kegiatan kerja sehari-hari.

BAB

2

PENGELOLAAN PENDIDIKAN

A. PENDEKATAN PENGELOLAAN PENDIDIKAN

Ada peningkatan kesadaran terhadap pentingnya manajemen yang baik bagi pelaksanaan berbagai kegiatan untuk mencapai kualitas lembaga pendidikan atau sekolah yang efektif. Karena banyak institusi besar yang memiliki ratusan pegawai, ribuan murid dan anggaran yang diperlukan mencapai milyaran rupiah yang harus dikelola. Manajemen yang baik merupakan hal yang esensial bagi semua sumber daya yang ada untuk dapat difungsikan dan memberikan pengaruh secara maksimal dalam pencapaian tujuan organisasi pendidikan. Dengan kata lain, pentingnya manajemen efektif sangat signifikan bagi keberhasilan murid dan pelajar dalam semua jenis dan jenjang lembaga pendidikan.

Mengacu kepada pendapat Tozer, Dkk (1995:3) bahwa secara sederhana persekolahan mengacu kepada keseluruhan pengalaman yang terjadi dalam proses pengajaran yang disebut sekolah bukan semua aktivitas pendidikan. Dengan begitu persekolahan mencakup semua aktivitas yang ada dalam kurikulum dan mata pelajaran, termasuk ekstra kurikuler yaitu olah raga, perkumpulan, koran sekolah, dan aktivitas lain yang tidak ada dalam kurikulum.

Bertolak dari konsep tersebut, berarti kegiatan persekolahan sangat kompleks sebagai proses pendidikan yang secara terprogram, terarah dan terpadu. Untuk mencapai kinerja yang tinggi, maka secara sistematis diperlukan pengelolaan yang baik melalui perilaku manajerial yang menentukan secara signifikan pencapaian tujuan pendidikan.

Sebelum mengemukakan arti manajemen pendidikan, perlu dijelaskan arti manajemen dan pendidikan. Organisasi merupakan wadah bagi aktivitas dan fungsi manajemen yang dijalankan oleh para manajer atau pimpinan bersama anggotanya. Dalam konteks ini, Organisasi pendidikan khususnya sistem persekolahan merupakan salah satu wadah bagi aktivitas manajemen. Johnson, dkk (1973:16) menjelaskan *"These basic managerial process are required for any type of organization business, government, education, social and other activities where human and physical resources are combined to meet certain objectives"*. Dengan kata lain proses manajemen hanya mungkin berlangsung dalam organisasi, baik organisasi bisnis, pemerintahan maupun organisasi pendidikan yang memadukan sumber daya manusia dan sumber daya material untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

Dalam organisasi berlangsung aktivitas manajerial yang mewujudkan usaha bersama dari sejumlah orang untuk mencapai tujuan. Karena itu dalam proses manajemen dibuat rencana, ditetapkan pelaksanaan kegiatan, dibagi tugas-tugas, diberikan imbalan, diberikan tanggung jawab dan diawasi serta dievaluasi hasil yang dicapai. Menurut Winardi (1990) manajemen merupakan proses yang khas terdiri dari tindakan perencanaan, pengorganisasian, menggerakkan dan pengawasan yang dilaksanakan untuk mendeterminasi serta mencapai sasaran-sasaran yang ditetapkan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya.

Proses perencanaan dalam manajemen ialah suatu tindakan mendeterminasi sasaran-sasaran dan arah tindakan yang akan dilalui. Tindakan perencanaan diikuti oleh proses pengorganisasian sebagai suatu tindakan mendistribusikan pekerjaan kepada kelompok yang ada dan menetapkan serta merinci hubungan-hubungan yang diperlukan. Setelah itu dilakukan proses menggerakkan yaitu upaya merangsang

atau mendorong anggota kelompok/organisasi untuk melaksanakan tugas mereka dengan kemauan secara sukarela dan secara antusias. Setelah rencana ditetapkan, ditentukan kapan dan siapa yang melaksanakannya dengan membagi pekerjaan dan mendorong personil melaksanakannya maka dilakukan pengawasan sebagai tindakan mengawasi pekerjaan agar terlaksana sesuai rencana yang ditetapkan.

Selanjutnya apa yang dimaksud dengan pendidikan? Pada prinsipnya pendidikan mencakup pengertian yang luas dan komprehensif, sebab jenis lembaga dan jenis kegiatannya sangat bervariasi di dalam kehidupan manusia. Di sini perlu dikemukakan terlebih dahulu keberadaan pendidikan sebagai sebuah program yang dikembangkan secara institusional. Definisi pendidikan sebagaimana Soltis (1968:5) mengemukakan "*A society attempts to develop in its young the capacity to recognize the good and worthwhile in life*". Pendapat ini menekankan bahwa pendidikan merupakan suatu usaha masyarakat untuk mengembangkan kemampuan generasi muda untuk mengenali kebaikan dan kemuliaan dalam kehidupan. Dengan kata lain seorang terdidik dapat menyadari nilai-nilai kebaikan dan kemuliaan yang seharusnya dipedomani dalam hidupnya.

Pendidikan sendiri dapat dilihat sebagai suatu proses dan sebagai suatu lembaga yang menawarkan program pembelajaran. Sebagai suatu proses, pendidikan merupakan usaha memberikan bimbingan dan pembinaan terhadap potensi setiap individu anak yang sedang mengalami perkembangan untuk mencapai kedewasaan yang optimal. Dalam konteks ini pendidikan dapat berlangsung seumur hidup dalam berbagai situasi, baik dengan keteladanan, pembiasaan, bimbingan, pengarahan, pembelajaran, pelatihan, hukuman, pujian dan lain-lain. Sedangkan sebagai lembaga, pendidikan dapat berlangsung di rumah tangga dan lembaga masyarakat (pendidikan luar sekolah) dan pendidikan yang berlangsung di sekolah sebagai organisasi pendidikan formal.

Menurut UNESCO (1996:2) pendidikan adalah usaha sadar yang dilakukan manusia dewasa untuk mengembangkan kemampuan anak melalui bimbingan, mendidik dan latihan untuk peranannya di masa depan. Dalam pendidikan terdapat jantung pembangunan

pribadi dan masyarakat. Pendidikan merupakan proses memberdayakan atau mengembangkan semua talenta (bakat) anak, mewujudkan potensi kreatif dan tanggung jawab kehidupan termasuk tujuan pribadi. Sebagai usaha atau lembaga kemanusiaan di dalam pendidikan dilakukan usaha yang penuh tujuan dan cara hati-hati atau cermat. Dalam pendapat ini menekankan bahwa usaha pendidikan yang penuh tujuan ideal bagi pembentukan kepribadian generasi muda yang berilmu, beriman dan bertaqwa dalam perilakunya harus dilakukan dengan cara-cara pengelolaan yang baik. Di sinilah diperlukan aplikasi manajemen sebagai strategi mencapai tujuan pendidikan yang diinginkan secara optimal.

Usaha pembinaan melalui pendidikan formal dilakukan agar peserta didik dapat menyesuaikan diri terhadap tuntutan masyarakat di antaranya adalah supaya peserta didik memiliki berbagai keterampilan, sikap untuk memiliki ilmu pengetahuan dalam rangka perkembangan dan perubahan tingkah laku (Rusyan, 1992:23). Dengan demikian, pendidikan merupakan proses yang menentukan masa depan pribadi anak baik perkembangan potensinya maupun persiapan untuk dirinya mengisi peranan tertentu pada masa depan.

Dalam pengelolaan lembaga pendidikan formal maka fungsi-fungsi manajemen diperlukan sekali agar usaha bersama terwujud antara kepala sekolah, para staf, kepala tatausaha, para guru, pegawai dan siswa untuk mencapai tujuan pendidikan secara efektif dan efisien. Efektivitas organisasi pendidikan dapat dilihat dari tujuan pendidikan yang dicapai secara optimal diukur dari mutu lulusan sekolah dan tak terkecuali terciptanya hubungan kerjasama serta iklim yang menyenangkan bagi para personil sekolah.

Sejalan dengan pendapat di atas lebih lanjut Soltis (1968:5) mengemukakan "*Education is a human enterprise in which people attempt to do something in purposeful, thoughtful and careful way*". Sebagai usaha atau lembaga kemanusiaan di dalam pendidikan dilakukan usaha yang penuh tujuan dan cara hati-hati atau cermat. Dalam pendapat ini menekankan bahwa usaha pendidikan yang penuh tujuan ideal bagi pembentukan kepribadian generasi muda yang berilmu, beriman dan bertaqwa dalam perilakunya harus dilakukan

dengan cara-cara pengelolaan yang baik. Di sinilah diperlukan aplikasi manajemen sebagai strategi mencapai tujuan pendidikan yang diinginkan secara optimal.

Apa definisi manajemen pendidikan? Secara sederhana dapat dipahami bahwa manajemen pendidikan ialah suatu usaha penerapan prinsip-prinsip dan teori manajemen dalam aktivitas pendidikan pada lembaga-lembaga pendidikan un-tuk mencapai tujuan pendidikan secara efektif dan efisien. Berarti pangkal tolak kerangka kerja (*frame work*) manaje-men pendidikan ialah prinsip-prinsip dan teori manajemen umum yang diaplikasikan untuk mengelola kegiatan pen-didikan pada suatu organisasi pendidikan formal.

Sejatinya manajemen bisnis dan industri memiliki fokus utama berkenaan dengan pengembangan, produksi dan penjualan produk, dengan tujuan akhirnya mencapai keuntungan perusahaan. Sedangkan manajemen sekolah lebih berkenaan dengan pengembangan pribadi, sosial dan politik individu dengan penyebaran/pembagian tanggung jawab” (Bottery, 1993:149).

Proses aplikasi prinsip dan teori manajemen umum, dalam dunia pendidikan adalah mencakup prinsip yang diajukan Holroyde dalam Squire, (1989:17-18), di antaranya:

- 1) Ada reputasi (nama baik), bersama dengan masyarakat, murid-murid, orang tua, staf dengan profesi pembelajaran, akademi, universitas, lembaga kependidikan, pegawai dan bangsa,
- 2) Inovasi, pengembangan kurikulum, penilaian siswa, metode pembelajaran, proyek masyarakat, integrasi sekolah dengan masyarakat, dan manajemen,
- 3) Produktivitas, ukuran kelompok pembelajar yang benar, staf melakukan pekerjaan terbaik, penggunaan waktu, bangunan dan peralatan, aplikasi teknologi pendidikan, dan kontribusi semua kelembagaan,
- 4) Efektivitas, identifikasi dan kepuasan kebutuhan yang senyatanya dari orang-orang yang dilayani,
- 5) Pengembangan staf, program pengembangan individu, tim kerja, pelatihan di dalam sekolah, motivasi dan delegasi bagi

tanggung jawab, komunikasi dan partisipasi,

- 6) Hubungan dengan masyarakat (murid dan yang lain), konseling dan bantuan, partisipasi dalam perencanaan, pengakuan dan reward, dan membangun sikap tanggung jawab,
- 7) Tanggung jawab publik, memelihara kekayaan publik, dan persaudaraan yang baik”.

Sejalan dengan pemaparan di atas, bahwa manajemen Pendidikan merupakan bagian dari manajemen umum, karena manajemen bergerak dalam memberikan layanan jasa untuk umum (At-Thuwairaqi, 2004:30). Dengan semakin besarnya beban tugas pendidikan, terutama dalam menanggapi menjamurnya lembaga-lembaga pendidikan formal pada abad ke-20, maka manajemen pendidikan berdiri sendiri. Ditegaskannya, manajemen pendidikan adalah sejumlah proses yang terorganisir dengan memberikan bantuan kepada proses pendidikan dan pengajaran dalam rangka mewujudkan berbagai sasaran dan tujuan pendidikan sebagaimana yang ditetapkan oleh pemerintah di bidang pendidikan dan pengajaran”.

Faktanya, pendidikan memberikan lebih dari pada kepada perseorangan, karena itu pendidikan membutuhkan beberapa bentuk rencana, peraturan, dan pengaturan serta bagi beberapa pengukuran birokrasi. Dengan begitu, mengacu kepada pendapat Bottery (1996:33) bahwa pengaturan dan peraturan-peraturan, menggambarkan kebutuhan bagi:

- 1) Ketetapan yang adil bagi para guru, sekolah dan peralatan bagi anak-anak dalam bidang administratif,
- 2) Koordinasi dan perencanaan sebagaimana dalam sistem, kurikulum, pedagogik dan disiplin yang diharapkan oleh anak-anak yang sama dalam kelas dan sekolah berbeda,
- 3) Koordinasi terhadap perkiraan perlengkapan untuk keuntungan dari segi skala ekonomi,
- 4) Tujuan efektif menyediakan aktivitas khusus pembelajaran sebagaimana anak-anak memperoleh jenis pengetahuan mendalam dari bidang kebutuhan untuk memenuhi penghargaan kompleksitasnya,

- 5) Tujuan rekrutmen dan pelatihan guru yang meningkatkan standar minimum dari kemampuan pemegangan pekerjaan,
- 6) Penilaian dan tingkatan siswa seperti juga pegawai yang adil dan sistem yang tidak menyimpang dalam melakukan pemilihan,
- 7) Penilaian yang adil terhadap kemampuan guru dengan berdasarkan untuk melakukan promosi”.

Selalu saja perhatian yang diberikan terhadap manajemen pendidikan adalah antara kebutuhan pengaturan tidak terhadap orang tertentu, dan kebutuhan penyesuaian peraturan tersebut terhadap pertumbuhan pribadi dan kelompok. Jika ada suatu paradoks dalam sistem pendidikan, kemudian hal itu benar efektif dan penuh makna, maka suatu pengalaman kependidikan membutuhkan menjadi bersifat individual, pertentangan yang tidak dapat diprediksi, untuk menjadi lebih efektif dan adil, maka organisasi pendidikan harus dikelola dengan baik sehingga membutuhkan manajemen pendidikan”.

B. PENGERTIAN PENGELOLAAN PENDIDIKAN

Dijelaskan oleh Hikmat (2009:20) pendapat Daryanto tentang manajemen sebagai jenis pekerjaan yang berhubungan dengan pengelolaan lembaga atau organisasi yang merancang perencanaan dan pelaksanaannya. Proses manajemen adalah jenis pekerjaan yang memanfaatkan aktivitas manusia dalam suatu pola kerja sama dalam upaya mencapai tujuan dengan cara-cara yang efektif dan efisien. Efektif dan efisien, artinya hemat waktu, hemat biaya dengan hasil yang terbaik, atau mengejar tujuan dengan pola kerja yang menghemat waktu dan biaya.

Tabrani Rusyan (1992:5) mengemukakan “Manajemen kependidikan merupakan usaha-usaha yang dilakukan oleh orang-orang secara bersama-sama untuk mencapai suatu tujuan pendidikan yang dikehendaki”.

Pada dasarnya, perhatian manajemen pendidikan adalah tujuan, manusia, sumber, dan juga waktu. Kalau digabungkan dan dilihat dari bentuk dan perilakunya, keempat unsur tersebut menampilkan

dirinya sebagai suatu sosial tertentu, yang sering disebut *organisasi*. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa manajemen pendidikan adalah subsistem dari lembaga pendidikan itu sendiri yang unsure-unsurnya terdiri atas suatu organisasi, yaitu tujuan, orang-orang, sumber, dan waktu.

Muhaimin, dkk (2009:5) menjelaskan bahwa manajemen pendidikan adalah manajemen yang diterapkan dalam pelaksanaan dan pengembangan pendidikan”. Dalam hal ini manajemen pendidikan merupakan seni dan ilmu dalam mengelola sumberdaya pendidikan guna mencapai tujuan pendidikan.

Dalam konteks ini dapat dikemukakan bahwa manajemen pendidikan artinya pengelolaan terhadap semua kebutuhan institusional dalam pendidikan dengan cara yang efektif dan efisien. Manajemen pendidikan sebagai salah satu komponen dari sistem yang semua sub-sistemnya saling berkaitan satu dengan yang lainnya. Manajemen pendidikan adalah aktivitas-aktivitas untuk mencapai suatu tujuan, atau proses penyelenggaraan kerja untuk mencapai suatu tujuan yang telah ditetapkan dalam pendidikan (Hikmat, 2009:21).

Manajemen pendidikan adalah keseluruhan proses keseluruhan proses penyelenggaraan dalam usaha kerja sama dua orang atau lebih dan atau usaha bersama untuk mendayagunakan semua sumber (personal maupun material) secara efektif, efisien, dan rasional untuk menunjang tercapainya tujuan pendidikan.

Sebagaimana telah dijelaskan bahwa pendidikan pada hakikatnya merupakan proses pembinaan dan pelatihan manusia sebagai peserta didik. Pembinaan ini diarahkan terhadap olah pikir, olah rasa, dan olah jiwa. Dengan pembinaan olah pikir, manusia terbina kecerdasan inteligensinya, dengan olah rasa manusia menjadi tercerdaskan emosinya, dan dengan olah jiwa secara spiritual, manusia menjadi makhluk yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa. sehingga sempurna tujuan pendidikan yang berupaya mewujudkan manusia yang paripurna.

Manajemen pendidikan pada dasarnya adalah usaha-usaha yang berhubungan aktivitas pendidikan yang di dalamnya terjadi proses

mempengaruhi, memotivasi kreativitas anak didik dengan menggunakan alat-alat pendidikan, metode, media, sarana dan prasarana yang diperlukan dalam melaksanakan pendidikan. Salah satunya berkaitan langsung dengan para pendidik, yaitu orang-orang yang berprofesi sebagai penyampai materi pendidikan kepada anak didik (Hikmat, 2009:21).

Aktivitas manajerial pendidikan secara khusus berkenaan dengan pemeliharaan dan pengembangan sumberdaya, yaitu: (1) manusia (seleksi, rancangan pekerjaan, manajemen kinerja, perencanaan karir, pelatihan, proyek, dan pembinaan), (2) material (perkiraan, pengawasan stok, manajemen aset), dan, (3) pembiayaan (pembuatan anggaran, pengawasan biaya, sumber biaya, analisis keuntungan/biaya) (Everard, 2004:7).

Dalam konteks ini manajemen atau pengelolaan pendidikan adalah proses pengintegrasian sumberdaya sekolah melalui pelaksanaan proses dan fungsi manajemen pendidikan yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengendalian untuk tercapai tujuan pendidikan. Pencapaian tujuan adalah tujuan formal pendidikan, dan tujuan individu dalam memikul tanggung jawab menggerakkan dan memajukan lembaga pendidikan”.

C. PENTINGNYA PENGELOLAAN PENDIDIKAN

Pentingnya pengelolaan atau manajemen efektif dalam organisasi pendidikan semakin banyak mendapatkan pengakuan dari berbagai pihak. Ternyata penelitian tentang efektivitas sekolah dan perbaikan sekolah menunjukkan bahwa mutu kepemimpinan dan pengelolaan (manajemen) merupakan salah satu variabel terpenting untuk membedakan antara sekolah yang berhasil dengan yang tidak berhasil. Dalam hal ini manajemen pendidikan di sekolah memang harus difokuskan kepada pelayanan atas stakeholders pendidikan itu sendiri. Stakeholders sekolah/madrasah paling tidak terdiri atas siswa dan orang tua siswa, tokoh masyarakat, pemerintah, pendiri dan pemilik madrasah, para alumni, guru dan para pegawai (Muhaimin, 2009:25).

Itu artinya bahwa manajemen tidak bisa dianggap sebagai sesuatu yang statis saja dalam mengarahkan proses pendidikan. dengan kata lain, manajemen yang baik akan membuat perbedaan sebuah sekolah bermutu proses pendidikan peserta didiknya. Mengapa manajemen perlu dalam dunia pendidikan? Dalam hal ini ada banyak alasan pentingnya manajemen dalam pendidikan. Hal ini sejalan dengan mengacu kepada kerangka konseptual yang ditawarkan Bottery (1992:115), bahwa ada 9 dasar pemikiran yang menempatkan manajemen bisnis diaplikasikan dalam pendidikan sehingga memunculkan keharusan manajemen pendidikan, yaitu:

- 1) Manajemen adalah hal yang esensial dalam organisasi,
- 2) Pendidikan adalah mengarah kepada pelanggan,
- 3) Diperlukan suatu standarisasi produk,
- 4) Diperlukan peningkatan efisiensi keuangan,
- 5) Diperlukan adanya akuntabilitas tinggi,
- 6) Pendekatan standar berkenaan dengan manajemen berdasarkan sasaran,
- 7) Pendidikan berorientasi kepada keunggulan dan pasar kerja,
- 8) Manajemen secara esensial memiliki sifat dasar hirarki,
- 9) Suatu cara meningkatkan kinerja adalah melalui kompetisi”.

Secara mikro, manajemen pendidikan memfokuskan wilayah garapannya pada manajemen sekolah. Adapun manajemen sekolah adalah pusat pelaksanaan berbagai rencana pengajaran dan tempat mewujudkan tujuan-tujuan yang telah ditetapkan oleh manajemen pendidikan. Jadi fungsi manajemen sekolah adalah memainkan peran besar dalam mendorong proses pengajaran menuju jenjang lebih tinggi yang sekaligus memajukan masyarakat”.

Dikemukakan oleh Bush dan Coleman (2004:20), bahwa tujuan manajemen pendidikan adalah untuk memfasilitasi pembelajaran siswa sebagai sebuah bentuk proses pembelajaran.

Manajemen berbasis sekolah adalah proses pengkoordinasian dan penyerasian sumberdaya yang dilakukan secara mandiri oleh kepala sekolah dengan melibatkan semua unsur kepentingan yang

terkait dengan sekolah secara langsung dalam proses pengambilan keputusan untuk memenuhi kebutuhan mutu sekolah. Sekolah yang memiliki kewenangan lebih besar dalam pengelolaan pendidikan dan pengambilan keputusan secara partisipatif adalah esensi manajemen berbasis sekolah (Suparno, SJ, 2002:58).

Manajemen berbasis sekolah menjadi satu strategi manajemen sekolah yang dapat mempercepat peningkatan mutu sekolah, baik mutu pembelajaran, pembinaan kesiswaan, ketenagaan guru/pegawai, optimalisasi sumberdaya sarana, material dan keuangan, serta hubungan dengan masyarakat untuk mewujudkan keunggulan sekolah. Jadi otonomi sekolah, keterlibatan tinggi pihak berkepentingan, transparansi, dan berfokus pada peningkatan mutu berkelanjutan menjadi ciri manajemen berbasis sekolah.

Ada perbandingan yang dikemukakan Pajak (1991) (dalam Bottery, 1996:50), mengenai pendekatan birokrasi dan pendidikan terhadap sekolah, yaitu:

Tabel 1
Perbedaan Pendekatan Birokrasi dan Pendidikan terhadap Sekolah

| Persoalan | Birokrasi | Pendidikan |
|-----------------------------|---|--|
| Komunikasi dalam organisasi | Berasal dari atas ke bawah biasanya sebagai laporan tertulis | Munculnya pada semua tingkatan, berlangsung dari atas, bawah dan mendatar |
| Pengembangan staf | Digerakkan dengan penilaian kebutuhan dari atas, direncanakan dan dikoordinasikan dari atas, guru nampak pasif saja sebagai peminum | Guru aktif terlibat dalam penilaian kebutuhan dan merencanakan sepenuhnya. Membantu melihat tidak hanya membuat pemahaman ketika dilaksanakan oleh guru dalam konteksnya |

| Persoalan | Birokrasi | Pendidikan |
|-------------------------------------|--|--|
| Program dan materi pengajaran | Diranang dan direncanakan oleh ahli, dilaksanakan guru yang bertindak sebagai teknisi daripada sebagai profesional. Koordinasi dari atasan. | Diranang dan direncanakan oleh guru yang bertindak sebagai profesional dalam kegiatan sekolah di masyarakat. Kordinasi dicapai dengan membangun jaringan kerja |
| Perencanaan dan perubahan | Perubahan diidentifikasi dan direncanakan dari atas, guru mengadopsi dan melaksanakan. Sekolah dipandang sebagai yang memindahkan dari pusat perintah | Perubahan diidentifikasi dan direncanakan pada level sekolah. Kemudian sekolah dipandang sebagai pusat penyelidikan, personal, sosial dan politik pendidikan |
| Motivasi dan pengorganisasian | Warga sekolah diberitahukan kepada tuntutan perilaku dan mengevaluasi berdasarkan kepada derajat kesesuaian, dengan keseragaman kriteria dinyatakan dalam istilah pengukuran | Dorongan partisipasi dalam pengembangan dari membagi visi. Pemimpin nampak sebagai fasilitator daripada pemantau atau penegak aturan. Evaluasi dibuat menggunakan kriteria ganda |
| Observasi, bantuan dan pembelajaran | Observasi terhadap tindakan dibuat dengan dalam hirarki lebih tinggi seperti kepala sekolah atau pengawas. Nampak pengawasan dan pengkritikan daripada pemberian nasihat | Hirarki tidak relevan: observasi dibuat dengan tujuan membantu. Murid, orang tua, guru, kepala sekolah dan pengawas semuanya nampak sebagai upaya menasihati dan membantu |
| Kurikulum | Tertulis dibuat para ahli untuk dilaksanakan oleh guru, untuk diminumkan kepada murid. Diperbaiki sesekali pada saat diperlukan | Warga sekolah terlibat dalam mengembangkan kurikulum. Perbaikan kurikulum sebagaimana yang penting dilakukan sambil berjalan, tidak pernah berakhir prosesnya. |

| Persoalan | Birokrasi | Pendidikan |
|---|---|---|
| Pemecahan masalah dan pembuatan keputusan | Yang terbaik menangani masalah yang berada pada puncak hirarki. Dolusi dibangun dan dikomunikasikan kepada praktisi sebagai aturan, pengaturan dan prosedur | Yang terbaik menangani bagi pelaksanaan, etika dan pengembangan alasan oleh orang yang menghadapinya dengan solusi dirancang bagi situasi tertentu |
| Sumberdaya untuk guru | Sumberdaya teridentifikasi sebagai kebutuhan dengan hirarki yang lebih tinggi, dibuat dapat diperoleh dan dikomunikasikan kepada praktisi sebagai aturan, pengaturan dan prosedur | Tampak sebagai penanganan terbaik, pragmatik, etik dan pengembangan rasional berhadapan dengan mereka dengan rancangan solusi bagi situasi tertentu |
| Pengembangan pribadi | Keadaan setiap pribadi, dalam kerangka kerja aturan, pengaturan, dan kebijakan | Tampak sebagai suatu proses dialektika antara kebutuhan, minat, nilai dan praktik individu dan komunitas sekolah |
| Hubungan masyarakat | Tampak sebagai hubungan dengan masyarakat, pemeliharaan rasa senang dengan orang tua dan pembayar pajak. Situasinya menggambarkan "kita" dan "kamu" | Tampak sebagai suatu kebutuhan keterlibatan dan pendidikan dari orang tua dan pembayar pajak, jadi mereka dapat memberikan kontribusi bermakna bagi kebijakan sekolah |

Pengelompokan di atas menunjukkan betapa perbedaan yang kontras antara pendekatan birokratis dengan pendidikan dalam eksistensi sekolah. Oleh karena itu, pendekatan pendidikan di sekolah lebih mengacu kepada tugas profesional ketimbang tugas administratif yang lebih mengandalkan kepada hirarki dan perintah dari atas dalam pelaksanaan tugas-tugas di sekolah.

Mengacu kepada Kotter (1999:6) dapat dikemukakan perbandingan antara manajemen dan kepemimpinan sebagaimana dalam tabel berikut:

Tabel 2
Antara Manajemen dan Kepemimpinan

| | Manajemen | Kepemimpinan |
|--|---|--|
| Membuat Agenda | Perencanaan dan pembuatan anggaran: membangun langkah detail dan jadwal untuk mencapai hasil yang diinginkan dan alokasi sumberdaya yang dibutuhkan sehingga terlaksana | Membangun arah-pengembangan visi bagi masa depan, menjadi jarak untuk masa depan, dan strategi bagi menghasilkan perubahan yang dibutuhkan untuk mencapai visi |
| Membangun jaringan manusia untuk mencapai agenda | Pengorganisasian dan menyusun staf: membangun struktur untuk pencapaian rencana yang diperlukan, penempatan dalam struktur dengan individu-individu, pendelegasian tanggung jawab dan kewenangan bagi pelaksanaan rencana, menyediakan kebijakan dan prosedur untuk membantu membimbing orang dan menciptakan metode memantau pelaksanaan | Pencerahan orang-orang-mengkomunikasikan arah-dengan kata-kata dan tindakan kepada semua orang bekerjasama yang dibutuhkan sebagaimana untuk mempengaruhi penciptaan tim dan kondisi yang memahami visi dan strategi serta penerimaan validitasnya |

| | Manajemen | Kepemimpinan |
|-------------|---|---|
| Pelaksanaan | Pengawasan dan pemecahan masalah: memantau hasil versus rencana yang rinci, mengidentifikasi penyimpangan dan kemudian rencana serta pengorganisasian pemecahan masalah ini | Memotivasi dan memberi inspirasi-energi orang-orang untuk mengatasi politik utama, berokrasi dan sumberdaya untuk perubahan dengan memuaskan hal mendasar tetapi sering tidak terpenuhi kebutuhan manusia |
| Hasil | Prosedur tingkat peramalan dan aturan, serta potensi tentang hasil secara konsisten diharapkan oleh semua stakeholders (pelanggan terkait dengan waktu, dan anggaran) | Menghasilkan perubahan, sering tingkatan dramatis, dan memiliki potensi menghasilkan perubahan besar bermakna (produk baru, yang diinginkan pelanggan, pendekatan baru dalam hubungan perburuhan, yang membantu membuat perusahaan lebih kompetitif). |

Pengelompokan bidang pekerjaan dalam proses manajemen dan kepemimpinan memudahkan pemahaman taksonomi yang semestinya dijalankan seorang di saat dia sebagai manajer dan di waktu lain sebagai pemimpin. Dengan demikian, manajemen pendidikan memasuki wilayah utama mengelola sumberdaya kependidikan dengan menggunakan fungsi perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengendalian/pengawasan sesuai dengan dimensi aktivitas kependidikan yang melekat secara inheren dalam pendidikan.

D. FUNGSI PENGELOLAAN PENDIDIKAN

Fungsi pengelolaan sangat menentukan dalam mencapai tujuan pendidikan pada berbagai sekolah. Menurut Bush (1986:2) tujuan formal sekolah atau lembaga pendidikan cenderung ditata pada

level lebih tinggi. Biasanya ada pengaturan untuk mendukung pencapaian kinerja organisasi tetapi disebabkan sering bersifat utopia, akibatnya sebagian sasaran tidak mencukupi untuk mencapainya dengan tindakan dasar manajemen.

Lebih jauh dijelaskan bahwa jenis tujuan pada pendidikan dasar dan pendidikan menengah berfokus atas perolehan dalam pertumbuhan fisik individu siswa, kualitas sosial, intelektual dan moral dan keterampilan. Semua merupakan hal yang baik, tetapi semua hal tersebut memiliki keterbatasan mengarahkan keputusan yang diambil. Kebanyakan sasaran seringkali gagal dalam pencapaiannya, meskipun sudah disepakati dengan baik. Apalagi di dalam lembaga pendidikan, banyak tujuan, sasaran dan harapan individu dan kelompok yang berinteraksi untuk diperjuangkan perwujudannya. Untuk itu sistem pengelolaan atau manajemen menjadi sangat penting dalam perencanaan, pengorganisasian/ pengaturan, koordinasi, komunikasi, dan pengawasan sehingga tujuan dan sasaran yang diinginkan lebih mudah mencapainya dengan sumberdaya lembaga pendidikan yang tersedia.

Secara umum fungsi manajemen dapat dilaksanakan di dalam organisasi pendidikan baik dalam tingkat manajemen puncak maupun manajemen operasional di sekolah-sekolah. Itu artinya, fungsi-fungsi perencanaan, pengorganisasian, penggerakan (pemberian motivasi) dan pengawasan tetap bersentuhan dengan aktivitas pendidikan dan pengajaran di sekolah.

Bagi Bottery (1996) manajemen pendidikan, secara khusus manajemen sekolah dengan dasar etik dan rasional harus diarahkan kepada pengembangan anak dan para remaja dalam lembaga pendidikannya". Oleh sebab itu, pengembangan sumberdaya tenaga kependidikan merupakan tindakan awal dari manajemen pendidikan dalam menata rencana, program, kurikulum, pembinaan murid dan pengembangan sekolah dari totalitas manajemen pendidikan di setiap sekolah. Dengan demikian, perpaduan tindakan perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengawasan fungsi sumberdaya manusia pendidik dan tenaga kependidikan, bahkan sumberdaya material menjadi hal yang krusial dalam mengefektifkan setiap organisasi pendidikan dalam kerangka pelaksanaan manajemen pendidikan nasional.

Ciri khusus lembaga pendidikan berimplikasi dalam aplikasi model dan praktik manajemen dibandingkan dengan penataan atau manajemen yang bukan pendidikan. Tentu saja semua level organisasi memiliki bentuk umum yang berbeda dengan kualitas sekolah atau lembaga pendidikan, apalagi dengan organisasi perusahaan, industri dan lembaga komersial.

Peranan manajer-sebagaimana halnya peranan guru menjadi penting dalam organisasi sekolah, karena berkenaan dengan penanganan masalah organisasi secara bersama. Dalam konteks ini sebagai seorang guru tentu saja memiliki rencana, mengatur, mengarahkan dan mengawasi pekerjaan dari guru yang lain terlibat dalam perubahan fundamental dalam kriteria manajemen untuk suksesnya pekerjaan (Everad, et al, 2004:4).

Melalui proses pendidikan, keberhasilan siswa cenderung bergantung atas pernyataan dan eksplorasi gagasan dan bakat seseorang. Hal ini diusahakan dengan fokus dalam komitmen tugas mengajar seorang guru. Sebagai seorang manajer, di lain pihak, keberhasilan bergantung atas penggunaan gagasan dan bakat suatu kelompok/tim, atas pencapaian keputusan dan tindakan para anggota tim dengan rasa komitmen dan jaminan bahwa hal memberikan dampak kepada kinerja organisasi sekolah. Kebanyakan level manajemen sekolah, guru-guru bertugas di dalam kelas dan peran manajer (Everad, et al, 2004:5).

Peranan guru dan kepala sekolah sebagai manajer pada lembaga pendidikan berusaha memelihara dan mengembangkan sumberdaya sekolah sebagai organisasi pendidikan. Sumberdaya yang nampak pada satu organisasi yang dikelola oleh guru dan kepala sekolah, mencakup sumberdaya: (1) manusia (orang-orang yang bekerja dalam organisasi), (2) material (bangunan dan peralatan), dan (3) keuangan/pembiayaan (biaya yang disediakan bagi organisasi) (Everard, 2004:6). Sumberdaya yang tidak terlihat juga perlu dikelola oleh guru dan kepala sekolah, yaitu: waktu, reputasi, dan imej sekolah. Karena itu, kepala sekolah menjalankan peran untuk mengalokasikan sumberdaya, mendistribusikan, dan memanfaatkan dengan sebaik-baiknya agar tujuan tercapai melalui fungsi orang-orang yang bekerja untuk memunculkan kinerja yang diharapkan.

Menurut Hamalik (2009:81-82), ada fungsi manajemen/pengelolaan pendidikan, yaitu:

- 1) Fungsi perencanaan, mencakup berbagai kegiatan menentukan kebutuhan, penentuan strategi pencapaian tujuan, isi program pendidikan, dan lain-lain.
- 2) Fungsi organisasi, meliputi pengelolaan ketenagaan, sarana dan prasarana, distribusi tugas dan tanggung jawab dalam pengelolaan secara integral. Untuk itu perlu dilakukan kegiatan-kegiatan seperti; mengidentifikasi jenis tugas dan tugas tanggung jawab, dan wewenang, merumuskan aturan hubungan kerja.
- 3) Fungsi koordinasi, yang berupaya menstabilkan antara berbagai tugas, tanggung jawab dan kewenangan untuk menjamin pelaksanaan dan berhasil program pendidikan.
- 4) Fungsi motivasi (penggerakan) yang dimaksudkan untuk meningkatkan efisiensi proses dan keberhasilan proses dan program pendidikan.
- 5) Fungsi kontrol, yang berupaya melakukan pengawasan, penilaian, monitoring, perbaikan terhadap kelemahan-kelemahan sistem manajemen pendidikan tersebut.

Sebagai organisasi, keberadaan sekolah perlu melaksanakan pekerjaan dengan efektif, sehingga manajemen menjadi keniscayaan, dengan misi, yaitu:

- 1) Adanya alasan sekolah dalam memajukan pembelajaran siswa, kurikulumnya dapat diterima oleh stakeholders, atau sebagaimana dijelaskan dalam undang-undang.
- 2) Suatu organisasi sekolah harus mencapai tujuan secara efisien dan biaya yang efektif,
- 3) Dalam satu organisasi cenderung akan muncul di antara nilai sosial dan ekonomi, otonomi profesional dan pengawasan manajerial, secara individu dan hirarki, kewenangan struktural dan pengambilan keputusan partisipatif, maka peran kepala sekolah menjadi dua fokus, yaitu: kepemimpinan profesional, dan kepala kantor atas barang-barang yang terkait dengan

pendidikan, dari banyak atau sedikit kepentingan pribadi, prinsip-prinsip yang tinggi dalam pelaksanaan tugas sekolah,

- 4) Kuatnya pemeriksaan atas keseimbangan antara kesulitan dalam penilaian kepentingan kelompok dan pribadi dalam organisasi,
- 5) Pada level hambatan sangat tinggi sebagaimana penerapan nilai dan dorongan bagi semua keberhasilan organisasi, menjadi pendidikan atau kegiatan komersial dan tindakan sebagai dua kepentingan.

Berdasarkan pemaparan sebagaimana dikemukakan di atas, maka manajemen atau pengelolaan pendidikan mencakup proses tata kelola pendidikan yang berlangsung secara formal dan profesional untuk mencapai tujuan pendidikan. Istilah pencapaian tujuan pendidikan dimaksud adalah efektif dan efisien. Dengan mendayagunakan sumberdaya yang ada, maka peran manajer pendidikan, atau kepala sekolah, pengawas dan guru digerakkan dengan kepemimpinan untuk mencapai kinerja bidang pendidikan secara maksimal. Pencapaian kinerja yang maksimal lembaga dan proses pendidikan akan terlihat dari pelayanan yang baik terhadap semua atakeholders pendidikan, dan lembaga pendidikan sekaligus juga menghasilkan kenaikan kelas dan lulusan yang berkualitas. Dengan kata lain, sekolah-sekolah tidak memiliki siswa yang tinggal kelas, drop-out, maupun yang tidak lulus.

E. TUJUAN PENGELOLAAN PENDIDIKAN

Kerangka kerja manajemen pendidikan adalah bertolak dari prinsip suatu organisasi dibangun untuk mencapai tujuan tertentu dengan sejumlah aktivitas. Maka orientasi pengelolaan pendidikan adalah memaksimalkan pencapaian tujuan sekolah dan perguruan tinggi. Hal ini penting untuk dicapai agar fungsi kelembagaannya menjadi efektif.

Bagaimanapun, pengelolaan pendidikan berisikan usaha bersama dari sejumlah orang yang terorganisir untuk mencapai tujuan pendidikan yang telah ditetapkan sebelumnya. Sebagai suatu usaha bersama

berarti manajemen pendidikan berlangsung dalam suatu organisasi pendidikan formal. Menurut Fattah (1996) prinsip dasar dalam praktik manajemen antara lain: (1) Menentukan cara/metode kerja, (2) Pemilihan kerja dan pengembangan keahlian, (3) Pemilihan prosedur kerja, (4) Menentukan batasbatas tugas, (5) Mempersiapkan dan membuat spesifikasi tugas, (6) Melakukan pendidikan dan latihan, (7) Menentukan sistem dan besarnya imbalan. Kesemua prinsip dasar praktek manajemen tersebut akan menentukan efektivitas, efisiensi dan produktivitas kerja organisasi.

Apa sebenarnya tujuan manajemen pendidikan? Gamage dan Pang (2003:45) menjelaskan bahwa tujuan dasar dari manajemen/administrasi pendidikan diharapkan melaksanakan fungsi-fungsi di bawah ini, yaitu:

- 1) Memajukan dan mempengaruhi pengembangan pembagian visi dan perangkat sasaran yang sesuai terhadap sekolah,
- 2) Mendorong dan mengarahkan pengembangan strategi dan rencana-rencana untuk mencapai tujuan dan sasaran.
- 3) Membangun dan mengkoordinasikan struktur organisasi untuk mengimplementasikan program,
- 4) Mengelola sumberdaya untuk mendukung organisasi dan programnya,
- 5) Menghadirkan organisasi kepada kelompok dalam target lokal dan masyarakat,
- 6) Menilai efektivitas dan efisiensi pelaksanaan program sekolah".

Ada beberapa hal yang membedakan manajemen pendidikan dengan manajemen dalam organisasi lain. Menurut Bush (1986) faktor pembeda tersebut, yaitu: (1) Tujuan dalam organisasi pendidikan adalah lebih sulit untuk mendefinisikan daripada tujuan organisasi komersial. Adalah sukar membuat tujuan pendidikan yang merupakan keluaran (*output*) maksimal atau semisal diversifikasi produk. Sekolah dan perguruan tinggi diharapkan untuk dapat membangun kapasitas pribadi dari setiap individu dalam menerima nilai-nilai dan kepercayaan sehingga menjadi manusia berguna di masa depan (2) Sukar untuk

mengukur apakah tujuan telah dicapai dalam pendidikan. Dalam organisasi komersial adalah mungkin untuk mengukur keberhasilan dalam istilah finansial, penjualan meningkat, keuntungan menaik, deviden lebih tinggi (3) Kehadiran anak-anak dan generasi muda sebagai titik akhir dari yang apa yang diarahkan institusi pendidikan menambah sumber ambiguitas. Murid dan mahasiswa dihargai sebagai klien atau keluaran sekolah atau perguruan tinggi. Sebagai klien para pelajar memiliki karakteristik unik, karena yang dikembangkan pribadinya. Sebagai partisipan dalam proses produksi, generasi muda adalah berbeda pasarnya dari material bahan mentah sebagai masukan dalam industri dan perusahaan. Anakanak tidak dapat diproses, diprogram atau dimanifulasi. Proses pembelajaran dibangun atas hubungan pribadi dengan semua kebiasaan khusus dan tidak dapat diprediksi pengaruhnya, (4) Para manajer dan guru di sekolah berasal dari suatu latar belakang profesi umum dengan berbagai nilai, latihan dan pengalaman. Sebagai kalangan profesional, guru-guru menuntut suatu ukuran otonomi dalam pengajaran dan proses pembelajaran. Hal itu menuntut agar guru-guru seharusnya dapat berpartisipasi di sekolah dalam membuat keputusan sebab komitmen mereka untuk melaksanakan keputusan sangat esensial jika proses pembuatan keputusan dimaksudkan lebih daripada suatu kekosongan ritual saja, (5) Ada pemisahan organisasi dan struktur organisasi di dalam lembaga pendidikan. Iklim pengambilan keputusan di sekolah adalah kuat sekali dipengaruhi oleh banyak faktor lembaga eksternal dan kelompok. Para politisi, para petugas dan pengawas pemerintah pada tingkat daerah dan pemerintah pusat, juga orang tua merupakan kelompok penekan terhadap kepentingan sekolah, (6) Banyak dari manajer senior dan menengah di sekolah dan perguruan tinggi memiliki sedikit waktu bagi aspek managerial pekerjaan mereka. Di sekolah dasar, para guru adalah sebagai guru kelas yang sepenuhnya mengajar di kelasnya. Sedangkan di sekolah menengah para guru merupakan guru mata pelajaran. Sementara para kepala sekolah tidak lagi mengajar dan hanya terfokus pada pelaksanaan managerial sekolah. Keterbatasan waktu memiliki implikasi bagi sifat dasar manajemen dalam lembaga pendidikan dengan pembuatan keputusan yang dapat diambil pada setiap sekolah.

Karakteristik khusus dari institusi pendidikan menyebabkan dalam aplikasi model manajemen atau praktiknya dibuat dari bukan semata-mata latar pendidikan. Tentu saja semua organisasi memiliki sifat khusus tetapi berbeda kualitasnya dari sekolah yang terbatas validitas pendekatannya yang dibawa dari industri atau perusahaan komersial.

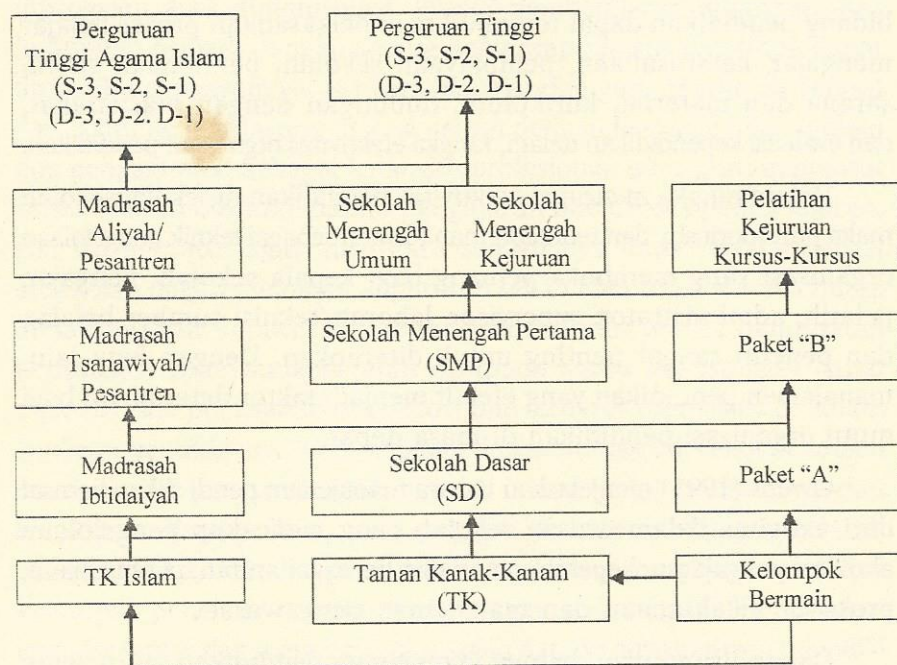
Begitupun, untuk mencapai keberhasilan organisasi pendidikan dalam mengeluarkan lulusan berkualitas menunjukkan betapa pentingnya manajemen pendidikan. Hal itu merupakan dasar hubungan antar personil yang bekerjasama sebagai inti dari proses managerial yang dilakukan oleh manajer sehingga program kerja organisasi dalam bidang pendidikan dapat terwujud baik pelaksanaan proses belajar mengajar, ketatusahaan, pembiayaan sekolah, pembinaan siswa, sarana dan material, kurikulum, hubungan dengan masyarakat, dan evaluasi kependidikan dalam, rangka efektivitas organisasi pendidikan.

Dalam rangka mencapai efektivitas pendidikan di sekolahsekolah maka prinsip-prinsip, dan teori-teori manajemen sebagai teknik pengelolaan organisasi yang membuka peluang bagi kepala sekolah, pengajar, pelatih, administrator, supervisor, laboran/teknisi sumber belajar, dan peneliti sangat penting untuk diterapkan. Dengan kata lain, manajemen pendidikan yang efektif menjadi faktor determinan bagi mutu organisasi pendidikan di masa depan.

Owens (1991) menjelaskan bahwa manajemen pendidikan berasal dari aktivitas dalam urusan sekolah yang mencakup pengelolaan aktivitas pengajaran, kepemimpinan dan berbagai aturan, perencanaan, prosedur pelaksanaan dan manajemen pengawasan.

Dapat disimpulkan bahwa manajemen pendidikan merupakan proses penerapan prinsip dan teori manajemen dalam pengelolaan kegiatan di lembaga pendidikan formal untuk mengefektifkan pencapaian tujuan pendidikan. Penerapan manajemen dalam pengelolaan pendidikan di sekolah, madrasah, pesantren atau universitas harus didukung sumber daya personil dan sumber daya lain yang dimanfaatkan untuk mewujudkan kinerja organisasi pendidikan yang tinggi dalam rangka mencapai mutu lulusan yang handal, menggerakkan personil

ini ada unsur pemberian motivasi, mengarahkan dan memimpin agar mereka bekerjasama dengan baik dan harmonis. Di manakah aktivitas manajerial pendidikan tersebut berlangsung? Dalam konteks kelndonesian, aktivitas manajemen pendidikan berlangsung di Departemen Pendidikan Nasional (Depdiknas) dan lembaga pendidikan yang dikelola dan dalam pembinaan serta pengawasannya (TK, SD, SMP, SMA, SMK, PT) dan Departemen Agama (Depag) beserta lembaga pendidikan agama Islam yang dikelola, dibimbing dan diawasinya (TKI, MI, MTs, MA, dan PTAI). Sistem pendidikan yang di dalamnya adalah kelembagaan pendidikan dikelompokkan sebagai berikut:



Gambar 11: Sistem Lembaga Pendidikan di Indonesia (Depdiknas, 2001).

Pada setiap jenjang pendidikan sebagaimana dikemukakan di atas sejak dari TK/TKI, SD/MI, SMP/MTs, MA/ SMU/SMK dan PTAI/PT berlangsung manajemen pendidikan yang dijalankan oleh pimpinan, staf dan personil semua lembaga pendidikan tersebut. Bahkan tidak

itu saja, lembaga pendidikan non formal seperti pusat pelatihan dan kuruskursus keterampilan juga menjalankan manajemen pendidikan.

Untuk kelangsungan organisasi pendidikan baik formal maupun non formal sebagaimana diungkapkan di atas, aktivitas manajerial yang mencakup perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, pemberian motivasi dan komunikasi, kepemimpinan dan pengawasan berlangsung dalam tugas-tugas dan fungsi operasional manajemen pendidikan tersebut. Jadi para rektor, dekan, kepala biro, staf, kepala sekolah dan tata usaha beserta tenaga kependidikan dan pegawai bekerjasama menjalankan aktivitas pendidikan yang diarahkan oleh aktivitas manajerial untuk tercapainya tujuan pendidikan, yaitu lulusan berkualitas yang menguasai ilmu pengetahuan, teknologi, keterampilan dan berkepribadian yang baik. Muara dari manajemen pendidikan tersebut adalah tercapainya tujuan lembaga pendidikan secara efektif dan efisien.

BAB

3

PERENCANAAN PENDIDIKAN

Pembahasan mengenai proses perencanaan dan perumusan kebijakan dalam mengatur kependidikan. Pentingnya perencanaan ditekankan dengan fokus yang spesifik pada keuntungan dari perencanaan, pengaturan dan strategi. Dua model yang direncanakan/dicanangkan untuk membuat kebijakan di sekolah; sekolah model kolaborasi dan model pengembangan hasil yang disajikan untuk membimbing perumusan kebijakan yang efektif .

A. KONSEP PERENCANAAN

1. Pengertian Perencanaan Pendidikan

Berkenaan dengan perencanaan Plunkett, et.al, (2005:152) menjelaskan bahwa perencanaan adalah persiapan masa depan yang memberikan arah dan kesatuan tujuan bagi organisasi dan sub sistem organisasi. Dalam hal ini manajer memiliki tanggung jawab, yaitu: (1) membangun, meninjau ulang dan menuliskan ulang misi organisasi, (2) mengidentifikasi dan menganalisis peluang, (3) membangun sasaran-sasaran yang ingin dicapai, (4) mengidentifikasi, menganalisis, dan menseleksi tugas atau tugas tindakan yang diperlukan untuk mencapai sasaran, (5) menentukan sumberdaya yang dibutuhkan

untuk mencapai sasaran.

Game dan Pang (2003) berpendapat bahwa rencana adalah proses yang mengawali pembuatan keputusan. Sebuah rencana bisa didefinisikan sebagai sebuah keputusan, dengan mengarahkan pada arah kegiatan (aksi).

Perencanaan merupakan salah satu fungsi manajerial yang meliputi proses pengambilan keputusan mengenai apa yang akan dilakukan sekolah di masa yang akan datang untuk mencapai tujuan sekolah yang telah ditetapkan sebelumnya (Mukhtar, et al, 2003:17).

Dengan demikian perencanaan pendidikan adalah proses menetapkan kegiatan yang akan dilaksanakan pada masa akan datang dalam mencapai tujuan pendidikan, termasuk tujuan sekolah.

Satu arah kegiatan/aksi adalah bagian dari sikap individu dan kelompok tentang masa depan organisasi. Hal yang saling berkaitan dan dilihat sebagai satu kesatuan dari manajemen organisasi. Semua organisasi yang berhasil mengembangkan rencana-rencana semakin terarah dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya. Ada sebagian organisasi, atau bahkan negara-negara, yang mengembangkan rencana-rencana tapi tidak dapat diterapkan. Jika sebuah organisasi mengembangkan sebuah rencana, seharusnya diterapkan agar berhasil, dan diharapkan semua anggota organisasi mengikuti rencana tersebut. Rencana bisa dikatakan sebagai sebuah persiapan cerdas untuk beraksi atau melakukan tindakan. Proses perencanaan dibedakan dari kegiatan-kegiatan sebelum keputusan, yang bersifat sistematis, adalah didasarkan atas pertimbangan dan bersifat berkelanjutan.

Sedangkan proses perencanaan, mencakup:

- Pengaturan yang terbuka dan demokratis, atau pengaturan yang tertutup dan bersifat otoriter, fleksibel dan kreatif, atau pengorganisasian dan pengaturan yang kaku;
- Penggunaan keuangan dan sumber daya manusia yang lebih efisien, atau pemborosan yang terjadi secara berkala sepanjang waktu;
- Membangun komitmen dan identifikasi, diantara murid-murid dan para staf, tujuan institusi, atau;

- d. Mengembangkan institusi sebagai sebuah organisasi yang profesional, atau menguatkan pencapaian tujuan.

Dapat disimpulkan bahwa perencanaan pendidikan adalah merumuskan dan menetapkan tindakan yang akan dilakukan pada masa akan datang berkenaan dengan tugas pokok dan fungsi suatu organisasi pendidikan.

2. Pentingnya Perencanaan Pendidikan

Dalam konteks pengawasan pendidikan, ada dua alasan kunci mengapa perencanaan dianggap penting. Pertama, perencanaan ini sering memiliki “kedudukan” dari titik awal posisinya dalam bagian dan fungsi pengaturan. Kedua, perencanaan ini memiliki kemampuan menembus/mengisi” sebagai satu kegiatan yang mempengaruhi sejumlah komponen organisasi. Karena kedudukannya bersifat perencanaan yang mengawali tampilan dari seluruh peranan manajemen/pengaturan, khususnya dalam pengorganisasian (penyusunan) dan/atau pengawasan satu organisasi. Perencanaan mengarah pada tujuan yang dimaksud dan strategi untuk mencapai apa yang mereka raih. Sejatinya rencana (perencanaan) adalah langkah awal dari proses kegiatan organisasi. Tujuan-tujuan harus diubah, seperti rencana-rencana aksi yang telah dikembangkan dan telah dikaji berulang-ulang, untuk menyesuaikan perubahan keadaan dan pengembangan yang baru. Dari rencana adalah bukti kinerja/tampilan dari seluruh peran-peran pengaturan lainnya, dan mungkin kegiatan-kegiatan dari hampir seluruh anggota dari satu organisasi (Gamaga dan Pang, 2003).

Banyak organisasi sekolah yang paling berhasil dewasa ini karena beberapa tahun sebelumnya menawarkan program kurikulum, layanan administrasi, dan lulusan yang tepat dan pada waktu yang tepat. Di sini bermuncullannya sekolah unggulan, sekolah plus, dan sekolah terpadu merupakan hasil rencana strategis pendidikan. Kebijakan atau keputusan yang strategis masa lampau dibuat dengan perencanaan strategis oleh kepala sekolah bersama pihak terkait untuk mengalokasi-

kan sumber daya organisasi sekolah (SDM guru, pegawai, dana, sarana/prasarana, kurikulum, masyarakat) dalam aktivitas yang dapat menjangkau masa depan sekolah yang lebih baik.

Ada beberapa alasan diperlukannya perencanaan strategik bagi sebuah perusahaan atau institusi, (State Arizona Governor, 1998:3), yaitu:

- 1) Perencanaan terhadap perubahan dalam kompleksitas lingkungan yang meningkat. Ada peningkatan tuntutan pelayanan, ketersediaan sumber daya, harapan yang besar bagi pelayanan bagi dinamika lingkungan.
- 2) Pengelolaan hasil. Perencanaan strategik merupakan proses diagnosis, penyusunan tujuan dan mengembangkan strategi yang secara esensial menjadi bagian dari orientasi manajemen hasil. Hal ini memungkinkan organisasi memberikan pertimbangan yang cermat atas kapasitas organisasi dan lingkungan dan akan mengarahkannya dalam mengalokasikan sumber daya.
- 3) Perencanaan strategik sebagai suatu alat penting manajemen. Perusahaan atau lembaga memerlukan fokus terhadap prestasi dan peningkatan hasil setiap tahun. Hasil hanya dicapai melalui efektivitas dan efisiensi usaha organisasi. Perencanaan strategik merupakan kemampuan organisasi untuk membangun suatu sistem perbaikan terus menerus.
- 4) Perencanaan strategik berorientasi kepada masa depan. Perencanaan ini mencakup usaha yang disiplin untuk membantu dan penyelamatan perusahaan, apa yang dihasilkan dan mengapa dihasilkan. Perencanaan strategik memerlukan pengumpulan informasi dalam skala besar dan suatu eksplorasi alternatif, menekankan pada implikasi masa depan dari keputusan saat ini.
- 5) Perencanaan strategik dapat disesuaikan. Walaupun perencanaan strategik berjangka panjang, tetapi menggunakan tinjauan ulang dan pembaruan untuk menentukan kemajuan dan penilaian ulang terhadap validitas rencana yang berdasarkan strategi.

- 6) Perencanaan strategik memerlukan dukungan pelanggan. Perencanaan strategik menentukan segala sesuatu yang dapat dilakukan perusahaan terhadap harapan pelanggan.
- 7) Perencanaan strategik memerlukan komunikasi. Perencanaan strategik memerlukan komunikasi sebagai alat dan partisipasi dalam mengakomodasi berbagai minat, nilai dan aturan serta keputusan, pelaksanaan yang berhasil dalam tujuan dan sasaran.

Ketujuh alasan yang dikemukakan di atas, merupakan hal yang rasional baik secara empiris maupun secara objektif bagi pentingnya penyusunan perencanaan strategi organisasi, jika organisasi tersebut ingin berkembang. Sistem perencanaan strategik ini menangani beberapa persoalan yaitu: (1) kemana kita akan pergi? (misi) (2) bagaimana kita pergi ke sana (strategi) (3) *apa blue-print* (cetak biru) tindakan kita? (anggaran), dan (4) bagaimana kita tahu jika kita berada di atas jalur? (kontrol) (Bryson, 1989:32). Sistem perencanaan strategik ini berbeda antara dimensinya sesuai dengan kecenderungan yang dianut pada masing-masing organisasi perusahaan atau organisasi jasa.

Sebagai perbandingan, dapat dipahami dari pendapat Winardi (1990:89) bahwa ada empat komponen sebuah rencana strategis yang dibuat melalui perencanaan strategis yaitu : (1) misi, 2) sasaran-sasaran, (3) strategi-strategi, dan (4) rencana. Penyusunan misi, sasaran, strategi dan rencana perlu ditambahkan komponen lain seperti visi, tujuan dan kebijakan. Hal itu penting dilakukan agar perencanaan strategik tersebut benar-benar mampu menganalisis kebutuhan anggota organisasi dan lingkungan dengan analisis kekuatan, kelemahan, peluang dan tantangan.

Lebih lanjut dijelaskannya, misi ialah pernyataan visi jangka panjang tentang apa yang ingin dicapai oleh organisasi yang bersangkutan sehingga tujuan itu membedakannya dengan organisasi lain yang serupa.

Sasaran ialah tujuan-tujuan yang ingin dicapai oleh organisasi pada aneka macam periode waktu. Penyusunan sasaran-sasaran dipengaruhi oleh filsafat manajemen (sistem nilai pribadi pimpinan),

dinamika teknologi, lingkungan ekonomi, sosial dan ketidakpastian. Dalam kerangka waktunya, sasaran ditetapkan sebagai : sasaran jangka panjang (*long-run objectives*), sasaran jangka menengah (*intermediate objectives*), sasaran jangka pendek (*short-run objectives*). Rencana kerja ini dapat dirumuskan untuk masa kerja jabatan seseorang, program kerja lima tahunan, dan rencana kerja tahunan.

Dalam konteks organisasi lembaga pendidikan, untuk menyusun rencana kegiatan lembaga pendidikan, diperlukan banyak data, pertimbangan-pertimbangan dan pemikiran-pemikiran oleh sejumlah orang yang berkaitan dengan hal yang direncanakan. Oleh karena itu kegiatan perencanaan sebaiknya melibatkan setiap unsur sekolah baik guru maupun pegawai dan orang tua siswa serta tokoh masyarakat yang tertarik dan peduli terhadap peningkatan mutu pendidikan.

Perencanaan merupakan tanggungjawab yang penting dari seorang pemimpin atau pengawas dalam mengatur organisasi apapun. Menurut Boone dan Kurtz (1987), ada beberapa alasan spesifik untuk hal ini, yakni:

- a. Perencanaan berkaitan dengan penampilan kesuksesan penyusunan dan keefektifan sekolah tergantung pada kesuksesan perencanaan.
- b. Perencanaan berfokus pada tujuan rencana secara berkelanjutan menguatkan pentingnya tujuan, karena perencanaan membantu untuk menjamin bahwa kontribusi keputusan terhadap pencapaian mereka dan para pengurus,
- c. Perencanaan membantu mengatasi ketidakpastian dan mengantisipasi masalah-masalah dengan mengembangkan rencana untuk ketidakpastian masa depan, maka pimpinan dan para pengatur menjadi lebih siap dan proaktif, serta mempersiapkan staf dengan keamanan yang lebih baik.
- d. Perencanaan diyakini penting untuk memfasilitasi pemantauan dan pengawasan mengacu pada rencana-rencana yang bisa membantu pimpinan dan menentukan apakah keputusan-keputusan diterapkan secara teratur, dan apakah tujuan-tujuan organisasi telah diselesaikan.

Perencanaan adalah penting dalam menetapkan keputusan-keputusan berikut yang timbul dalam sistem pendidikan kontemporer, sebagaimana dijelaskan Gamage dan Pang (2003), yaitu:

- a. Bagaimana caranya membuat penggunaan terbaik dengan keterbatasan sumber daya?
- b. Bagaimana caranya mencocokkan sistem pendidikan untuk memenuhi kebutuhan tentang ekonomi?
- c. Bagaimana caranya membuat sistem lebih baik dalam bidang pendidikan efektif?
- d. Bagaimana caranya bisa seiring dengan persyaratan-persyaratan hak kekayaan?
- e. Bagaimana caranya menghidupi keikutsertaan yang efektif masyarakat/warga sekolah dalam pengambilan keputusan bidang pendidikan?
- f. Bagaimana caranya membuat kurikulum lebih relevan kepada perubahan lingkungan dalam memenuhi kebutuhan-kebutuhan masyarakat?

Proses mengubah keputusan menjadi sistematis telah direncanakan dan dikoordinasikan. Dalam proses perencanaan, kebutuhan atas perhatian yang sesuai diberikan pada tujuan jangka pendek dan yang bersifat prioritas, sebagaimana tujuan-tujuan yang diraih jangka pendek atau menengah. Akhirnya, hal-hal ini dikonsentrasikan dengan peningkatan perencanaan kebutuhan pendidikan untuk mengenal pendidikan yang kompeten dan pimpinan harus terlibat, setidaknya dari penentuan tujuan dan kebijakan besar. Karena itu masyarakat harus menerima tujuan dan kebijakan, sebelum hal-hal ini bisa digunakan untuk menjadi pedoman mengefektifkan perubahan signifikan apapun dalam organisasi pendidikan.

Beberapa konsep dasar dari perencanaan pendidikan yang dianggap penting adalah sebagai berikut:

- a. Perencanaan harus menjadi satu proses yang masuk akal dan sistematis;
- b. Di lingkungan masyarakat demokratis, maka orang-orang

seharusnya menentukan keputusan mereka secara bersama-sama dan sesuai cara mendapatkannya;

- c. Dalam lingkungan masyarakat demokratis

Timmons (1999) menyatakan bahwa kesempatan dan perubahan bisa diantisipasi ketika manajemen memikirkannya sejak awal. Bangs (1996) menggemakan ide ini saat menyatakan bahwa perencanaan memungkinkan masalah, kebutuhan dan kelemahan dari sebelum menetapkan keputusan dapat diatasi atau diantisipasi. Bryson (1990) sebagaimana Flavel dan Williams (1996) berpendapat bahwa ketika perencanaan ditetapkan dengan strategi, maka hal ini akan menghasilkan tujuan yang lebih jelas untuk organisasi apapun.

3. Macam-Macam Perencanaan Pendidikan

Ada dua model sistem perencanaan yang saling terkait, yaitu: Perencanaan strategi, dan perencanaan manajemen.

a. Perencanaan Strategi Pendidikan

Perencanaan merupakan proses menemukan cara yang efektif dan efisien dari penggunaan sumberdaya keorganisasian, untuk mencapai keinginan pada masa depan (Flavel&Williams, 1996). Weindling (1997) menyatakan bahwa penekanan pada perencanaan strategi dievaluasi, atau merupakan perencanaan yang bergerak dan dalam rencana itu sendiri diubah untuk disesuaikan dengan perubahan keadaan yang sedang terjadi dan akan terjadi. Perencanaan yang berstrategi menaruh dan menyediakan relasi yang produktif dan hubungan dengan agen-agen dan kelompok masyarakat, atau pihak eksternal yang bertanggung jawab langsung untuk pendidikan. Termasuk keputusan kebijaksanaan dan hal baru atau tujuan yang telah direvisi. Konsep ini seharusnya menjadi hal yang menarik untuk pimpinan-pimpinan pendidikan, yang memiliki tanggung jawab besar terhadap perkembangan dan penerapan rencana, karena ini akan membantu untuk menjamin komitmen dan dukungan yang penting dalam memfasilitasi kebutuhan

perubahan.

Kaufman (1995) mengembangkan konsep perencanaan berstrategi, menggunakan istilah perencanaan berstrategi plus. Perencanaan ini di berikan dengan pengidentifikasian masa depan untuk mencapai iklim kondusif bagi kemajuan organisasi pendidikan.

b. Perencanaan Manajemen

Perencanaan ini mengenai pencapaian yang efektif dan efisien dari tujuan-tujuan dan objek-objek yang telah disepakati di atas dan disetujui. Ini bisa dikonsepskan sebagai bagian dari proses perencanaan yang diterapkan setelah keputusan dasar yang sesuai dengan tujuan-tujuan dan kebijakan-kebijakan, yang telah diputuskan. Melalui perencanaan dalam manajemen yang tepat menjadi tanggung jawab atas penerapan keputusan, maka akan lebih realistis secara maksimal. Administrasi pendidikan adalah proses bekerja dengan dan melalui orang lain, untuk menentukan dan meraih tujuan pendidikan dengan keefektifan dan keefisienan yang maksimal (Gamage dan Pang, 2003).

Pencapaian kesempurnaan dalam administrasi/manajemen pendidikan adalah tantangan yang berkelanjutan. Sebagai contoh di Australia dan Hongkong, ada sejumlah faktor yang sangat diperhatikan dalam perencanaan kegiatan manajemen pendidikan, yaitu:

- a. Desain dan penyampaian dari pendekatan baru kepada kurikulum dan sertifikasi guru
- b. Perancangan tentang kualitas pendidikan
- c. Harapan ini diselesaikan di bawah tekanan ekonomi

Ada pertumbuhan yang intensif untuk mencapai tingkat keefektifitasan yang tinggi pada sistem sekolah (Cheng, 1999). Tujuan dari sekolah yang efektif untuk mengidentifikasi karakteristik-karakteristik dari sekolah, tidak membuat perbedaan dalam pembelajaran anak, yang sekarang dan ada kesepakatan umum yang mereka lakukan, dan konsistensi di antara temuan-temuan pada karakteristik-karakteristik sekolah yang memiliki efektivitas tinggi.

Daries dan Ellison (1998) mengkonsep ulang proses perencanaan seperti melibatkan 3 (tiga) jenis kegiatan, yang terjadi secara bersama-sama, berinteraksi dan saling menguatkan satu dengan lainnya. Jenis yang pertama adalah berpikir dan memikirkan masa depan, yang termasuk pengidentifikasian pengertian dasar-dasar istilah yang telah lama di dalam pengaturan pendidikan. Kemudian yang kedua adalah tujuan strategi dan perencanaan strategi yang tradisional. Tujuan strategi berfokus pada berkurangnya wilayah yang bisa diprediksi dari perencanaan jangka menengah sedangkan perencanaan strategi digunakan untuk bisa menjelaskan dan memprediksi wilayah. Sedangkan yang ketiga adalah pengaturan target operasional, yang memungkinkan sekolah untuk mengatur target-target semua sekolah.

B. PENGEMBANGAN RENCANA STRATEGI DALAM PENDIDIKAN

Dalam perkembangan dunia kontemporer yang sama halnya dengan wilayah lainnya, maka sesungguhnya pimpinan pendidikan menemukan kesulitan untuk menghadapi tantangan dan memprediksikan masa depan organisasi pendidikan yang dikelola. Adanya perencanaan strategi berarti mereka bisa mendirikan dan menjaga arti dari tujuan institusi. Hal ini adalah proses yang berkelanjutan, di mana satu organisasi dijaga arahnya, melalui perbuatan peraturan. Ketika konteks internal dan eksternal berubah. Perencanaan tidak bisa dianggap selesai seperti ketika menyelesaikan dokumen yang tidak ditulis, ini hanya sebuah proses pada saat yang ditentukan, yang merupakan bagian sulit dari penerapan.

Pada perencanaan berstrategi, penekanan pada pengevaluasian atau perencanaan berputar, menemukan ketetapan untuk dibuat, untuk menyesuaikan perubahan keadaan. Perencanaan strategi adalah cara melihat dengan lebih sistematis ke masa depan, yang dihasilkan di dunia bisnis di tahun 1970-an dan sekarang menjadi bagian standar dari pemikiran manajemen pada kebanyakan organisasi. Tujuan utama adalah untuk mempersiapkan kecocokan organisasi dan lingkungan

mengacu pada perkembangan dari strategi yang terbaik, untuk kemajuan organisasi saat ini, perencanaan strategi adalah sebuah teknik, yang membantu pimpinan dan pengatur dalam mengerjakan gejala lingkungan dan tantangan yang meningkat, menghadapi organisasi perencanaan pengembangan sekolah menekankan hubungan antara perencanaan dan pengembangan sekolah. Seperti perencanaan strategi yang mengambil seluruh pandangan berkenaan dengan pengembangan jangka panjang. Pada saat ini banyak institusi pendidikan yang menganut konsep ini.

Pembagian pandangan dan tujuan yang telah disetujui pada tingkat organisasi, penting untuk menyusun perkembangan sekolah atau rencana strategi. Dalam menyusun rencana strategi, penting untuk mendirikan sebuah perencanaan strategi termasuk semua kelompok ini, atau pihak yang bekerja, butuh kepercayaan dengan tanggung jawab penuh. Dalam luasnya kelompok ini, lebih baik membangun kelompok yang lebih kecil, dan tanggung jawab menyusun rencana strategi untuk wilayah tertentu atau bagian yang menjadi diakui ke dalam seluruh rencana. Ketika draft akhir selesai, lebih baik untuk menyediakan kesempatan untuk sebuah hal-hal yang mempengaruhi dan menarik organisasi untuk mengekspresikan pandangan mereka dan mengakomodasi perjanjian yang patut dan dapat dikerjakan, sebelum membangun rencana secara keseluruhan.

Rencana yang telah disetujui, menjadi tanggung jawab kepala eksekutif pegawai (CEO) untuk menyusun penerapan yang telah menjadi tanggung jawab untuk berbagai bagian dalam menjaga batas target yang ingin dicapai. Panitia penyusunan rencana strategi yang sama bisa dipercaya dengan tanggung jawab pemantauan kemajuan penerapan, dengan laporan kemajuan bulanan. Jika dan ketika masalah muncul, aksi diperlukan untuk mengatasi masalah itu, tanpa menunda dilain pihak, pada tiap akhir tahun. Sementara pada tahun berikutnya diperlukan untuk usul perubahan terhadap suatu tujuan yang dirumuskan sebeumnya sehingga memungkinkan suatu rencana benar-benar bekerja dalam memajukan sekolah.

Dalam merespon satu pertanyaan apakah sekolahnya telah memiliki rencana strategis, seorang kepala sekolah dari *College Community*

di Leicester, Inggris. Kami memiliki rencana strategis, yang disiapkan dalam proses konseptualisasi oleh manajemen senior, guru-guru dan beberapa murid-murid. Kami memiliki tujuan yang sangat besar. Kami mencoba fokus pada rencana hasil belajar maksimal untuk murid-murid. Dengan tujuan dan maksud tersebut, kami memiliki target yang kami pantau untuk diraih. Pemerintah banyak terkait pada tiap-tiap jangka waktu, terutama ketika memberikan laporan pada mereka dengan menulis pemantauan rencana. Jadi, mereka memiliki perencanaan penting dalam pemantauan-pada tingkat penganalisisan hasil (Gamage, 2000:10).

Seorang pemimpin guru sekolah dasar (kepala sekolah) menjelaskan prosedur yang diikuti pada persiapan rencana strategi di sekolahnya. Hal ini terjadi secara perlahan beberapa tahun yang lalu. Setiap orang terlibat di dalamnya. Anggota-anggota staf mencantumkan program 3 tahun mereka dan pimpinan memiliki peran. Kami bertemu pada musim panas dan mendiskusikan apa yang telah diraih atau apa yang kami harapkan untuk diraih. Kami melakukan wawancara dengan guru kepala, saya bisa bilang bahwa kami memiliki dokumen sendiri (Gamage, 2000:10).

1. Keuntungan Perencanaan Strategis Sekolah

Menurut Kantor Audit Nasional (1997) di Inggris perencanaan strategis membawa keuntungan yang spesifik bagi kepada sekolah sebagai berikut:

- Fokus untuk mengklasifikasikan seluruh tujuan sekolah dan maksud yang disediakan dengan mengusahakan perencanaan strategi;
- Cara-cara mengembangkan layanan pendidikan sekolah yang telah diteliti, pilihan-pilihan dikaji, dan tugas-tugas diprioritaskan untuk dilaksanakan;
- Syarat-syarat keuangan dari perencanaan diteliti, pilihan-pilihan telah dievaluasi dan sumber-sumber telah ditetapkan secara teratur;

- d. Sekolah mampu untuk mengkomunikasikan tujuan-tujuan, rencana kepada orang yang berbeda untuk membuat mereka paham dan bisa terlibat, dan hasilnya menggambarkan komitmen mereka untuk hasil yang diharapkan;
- e. Rencana yang lengkap menyediakan keperluan dasar untuk pembuatan keputusan keuangan sepanjang tahun, dan
- f. Tugas-tugas yang dialokasikan memenuhi keperluan sekolah, serta kriteria yang jelas untuk mengevaluasi penyelesaian pada akhir tahun, telah dibuat untuk menjadi panduan sekolah dari waktu ke waktu.

2. Perencanaan Strategi *versus* Perencanaan Jangka Panjang

Valentine (1991, dikutip weindling, 1997) dan Herbert (1999) membedakan perencanaan strategi dari perencanaan jangka panjang sebagai berikut;

- a. Perencanaan jangka panjang mengasumsikan bahwa organisasi adalah sebuah sistem yang tertutup yang di dalamnya terdapat 3-4 rencana akurat dari aksi yang bisa didesain, sedangkan perencanaan strategi mengasumsikan bahwa organisasi adalah sebuah sistem yang terbuka. Yakni bersifat dinamis dan cenderung berubah, sesuai dengan situasi.
- b. Perencanaan dilihat sebagai sebuah fungsi yang terpisah. Sedangkan perencanaan strategi dianggap sebagai bagian menyeluruh dari peraturan operasi dari organisasi tersebut.
- c. Perencanaan jangka panjang bertujuan untuk focus pada rencana final dan target penyusunannya 3-5 tahun mendatang. Sedangkan perencanaan strategi focus pada proses.
- d. Perencanaan jangka panjang merupakan analisis internal, sedangkan perencanaan strategi mencakup keduanya, yakni analisis internal dan eksternal untuk bergerak membagi pandangan.

- e. Di perencanaan jangka panjang, keputusan tentang masa depan didasarkan pada data sekarang. Di perencanaan strategi, trend-trend terbaru dan masa depan dipertimbangkan dalam membuat keputusan terbaru, bukan masa depan.

3. Proses Perencanaan

Dilihat dari lingkaran/ putaran perencanaan, ada 7 langkah kunci yang bisa diikuti, yaitu:

- a. Menjelaskan masalah perencanaan
- b. Menganalisis wilayah masalah perencanaan
- c. Mengkonsep dan mendesain rencana
- d. Mengevaluasi rencana
- e. Menspesifikasikan rencana
- f. Menerapkan rencana
- g. Menunggu hasil rencana

4. Membedakan Perspektif Perumusan Strategi

Membedakan penjelasan yang diberikan bagaimana strategi-strategi dikembangkan. Bailey dan Johnson (1997) telah membuat draft perspektif ini sebagai berikut:

- a. Perspektif perencanaan
- b. Perspektif penambahan logika
- c. Perspektif politik
- d. Perspektif kebudayaan
- e. Perspektif pandangan
- f. Perspektif seleksi alam

Dalam perspektif ini dapat dijelaskan mengenai perumusan strategi sebagai berikut:

- a. Perspektif Perencanaan

Menurut Bailey dan Johnson (1997), perumusan strategi perspektif

ini mencakup pendekatan logika, rasional dan yang telah direncanakan. Manajer senior mengatur tujuan dan sasaran secara jelas. Kemudian sebuah analisis yang sistematis dari organisasi dan lingkungannya dikembangkan dari data pilihan strategi dihasilkan. Arah-arrah alternative aksi ini ditetapkan, sebelum pilihan satu opsi diterjemahkan ke dalam rencana aksi yang spesifik. Di dalam bentuk yang sistematis dari pengembangan strategi, sumber-sumber yang dibutuhkan ditetapkan dan kemudian dialokasikan, menyediakan untuk pemantauan dan sistem pengawasan.

b. Perspektif Logika

Lindholm (1959), mengutip Bailey dan Johnson (1997), berpendapat bahwa sulit untuk manajer mempertimbangkan semua pilihan yang mungkin dalam proses pembentukan aksi-aksi yang strategis, seperti organisasi-organisasi dan lingkungan-lingkungan mereka yang kompleks. Agaknya kesuksesan dibatasi perbandingan dari pilihan strategi yang mungkin mengikat untuk menentukan pilihan yang terbaik. Ketika manajer memiliki pandangan yang jelas mengenai masa depan mereka di masa depan, mereka bekerja menuju keinginan masa depan disebut proses evaluasi. Pandangan logika dari pengaturan strategi mempertimbangkan organisasi sebagai sistem lingkaran, yang mengelilingi timbal balik satu dengan lainnya, dimana masalah bisa didefinisi ulang dan solusi bisa didesain ulang analisa berjalan. Penetapan ditumbuhkan sempurna, untuk mencocokkan perubahan lingkungan dengan prosedur-prosedur yang diterapkan di organisasi.

c. Perspektif Politik

Penjelasan politik untuk perumusan strategi, yakni dengan pencapaian kompromi antara kelompok internal dan eksternal dengan peselisihan yang ada. Strategi kemudian dirumuskan melalui penawaran atau negosiasi. Sistemnya demokratis dan autokratis, tujuan umum untuk perencanaan diformulasikan melalui proses politik. Secara alami, kepemimpinan memiliki

pengaruh besar dalam merumuskan petunjuk-petunjuk.

d. Perspektif Budaya

Perspektif ini mengenal kebudayaan penyusunan yang signifikan dalam merumuskan strategi. Perspektif budaya ini dibangun ke dalam proses perencanaan melalui sejarah dan pengalaman masa lalu dari manajer dan organisasi. Evaluasi dan pilihan strategi diwarai oleh nilai-nilai tingkah laku dan perspektif umum diantara anggota organisasi dan

e. Perspektif Pandangan

Khusus dalam konteks terbaru, pilihan strategi organisasi dipengaruhi oleh pandangan organisasi yang secara sederhana menyatakan keinginan organisasi di masa depan. Untuk pengaturan sekolah dasar, semua sekolah diharapkan membangun pandangannya. Seorang pimpinan diharapkan menggunakan intuisi atau inisiatifnya dalam mengerjakan masalah-masalah strategis dari sekolah dan diucapkan dan mengkomunikasikan pandangan kepada ide baik itu kemudian menjadi pandangan untuk peduli terhadap keputusan organisasi.

f. Perspektif Seleksi Alam

Dalam kasus organisasi pendidikan, ada banyak faktor-faktor lingkungan yang mempengaruhi, sebagaimana paksaan memilih strategi. Faktor-faktor eksternal ini melanggar susunan yang mungkin terjadi dengan tidak bermaksud bentuk konflik yang berlebihan mengawasi keterbatasan sumber kecelakaan, teror gerakan terencana dan hal-hal lain. Dalam kasus sekolah status sosial ekonomi orang tua dari populasi siswa memiliki pengaruh yang besar pada banyak aspek kehidupan sekolah dan pimpinan perlu bekerja keras dalam membangun kebudayaan organisasi yang positif dan sehat. Jika variasi menguntungkan, pemimpin memilih untuk mempertahankan mereka (Bailey dan Johnson, 1997).

5. Pengambilan Keputusan

Apakah yang dimaksud dengan pengambilan keputusan? Pengambilan keputusan adalah proses dimana individu, kelompok organisasi memilih tindakan yang akan ditindaklanjuti pada masa akan datang. Proses tersebut tidak hanya mencakup keputusan, tetapi juga pelaksanaan keputusan untuk mengambil tindakan atau program tertentu (Gamage dan Pang (2003)

Kapan dan dimana seseorang atau sebuah organisasi menghadapi masalah, sebuah keputusan harus diambil dan ditindaklanjuti untuk memperbaiki tindakan yang sebelumnya. Apabila individu-individu tertentu secara terus-menerus mengatur pihak tertentu sehingga tercipta keributan, orang harus mengambil keputusan untuk menghentikannya. Sekali dia memutuskan tindakan yang harus diambil, maka dia harus mengambil tindakan yang diputuskan untuk mendapatkan ganti rugi yang diinginkan. Sama juga jika sekolah merasa mendapat ancaman karena penurunan pendaftaran, otoritas sekolah perlu memutuskan apa yang harus dilakukan, dan mengambil tindakan yang sesuai. Dalam kasus isu-isu kritis seperti itu, tentu saja, kepala sekolah harus berkonsultasi dengan anggotanya, staf, tatausaha, komite sekolah dan guru-guru serta memutuskan tindakan untuk mengatasi penyebab awal. Kemudian, kepala sekolah harus melibatkan seluruh staf, dan bahkan masyarakat setempat ikut serta memberikan solusi dari alternatif yang dipilih bersama dan bertindak baik untuk memecahkan masalah maupun memperkuat kerjasama dalam mengatasi masalah.

a. Keputusan Tindakan Awal dalam manajemen

Dalam konteks pelaksanaan berbagai kegiatan organisasi untuk mencapai tujuan, maka dijelaskan: *"In any management situations a decision our series of decisions must precede implementation* (Adair, 1985: 2).

Dalam situasi atau tindakan manajemen tertentu, suatu keputusan harus mendahului sebuah pekerjaan. Dengan kata lain, rangkaian pengambilan keputusan merupakan pekerjaan yang pertama

dan paling awal dari sebuah pelaksanaan pekerjaan, sebab setiap pelaksanaan tugas dalam manajemen harus didahului sebuah perencanaan yang dibuat melalui pengambilan keputusan. Dalam hal ini keputusanlah yang menentukan corak masa depan sebuah organisasi. Dengan adanya keputusan-keputusan strategis, kebijakan dan arah organisasi akan ditentukan mau kemana arahnya, sehingga keputusan strategis akan banyak menyita perhatian manajer puncak di dalam melaksanakan kegiatan manajerial. Dapat dikatakan keputusan akan tetap menjadi sebuah tindakan yang mendahului pelaksanaan pekerjaan sebab keputusan sebagai pangkal tolak semua kegiatan dan akan menentukan masa depan organisasi. Meskipun penuh ketidakpastian, sebuah keputusan dibuat justru bersifat *futuristic* dan menjadi panduan didalam menentukan tindakan managerial dalam organisasi.

b. Kualitas Keputusan Menentukan Keberhasilan

Selanjutnya setiap organisasi diawali dari keputusan, tetapi kualitas keputusan justru menentukan kesuksesan semua lembaga. Dijelaskan oleh Adair (1985:3) bahwa: *"The first requirement for success in any enterprise then is high quality management decisions"*. Sebuah organisasi atau perusahaan baru akan berhasil, pertama sekali adalah memerlukan keputusan yang bermutu tinggi. Keputusan yang dibuat berdasarkan problem-problem yang jelas dengan informasi yang lengkap, akan melahirkan keputusan yang bermutu tinggi. Pengambilan keputusan harus memenuhi langkah-langkah pengambilan keputusan yang rasional sehingga dapat dipertanggung jawabkan. Pengambilan keputusan yang baik dan bermutu haruslah memperhatikan langkah-langkah tersebut dengan dimulai identifikasi masalah, memperjelas prioritas, membuat pilihan-pilihan, menilai pilihan, membandingkan akibat yang ada pada masing-masing pilihan, sesuai sasaran, dan menentukan pilihan dengan konsekuensi yang paling mendekati kepada pencapaian sasaran yang diinginkan. Karena itulah keberhasilan sebuah organisasi sangat ditentukan mutu tinggi dari sebuah keputusan organisasi yang diambil dari pihak manajemen.

Karena itu esensi sebenarnya manajemen adalah keputusan-keputusan. Dijelaskannya bahwa :*"The essence of management is decision making* (Adair, 1985:13). Itu artinya seluruh aktivitas dan fungsi manajemen pada pokoknya memiliki esensi pengambilan keputusan. Sebab proses perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengawasan seluruhnya berpangkal dari pengambilan keputusan. Dengan kata lain, esensi dari kegiatan manajer di dalam menjalankan kegiatan manajemen pada sebuah organisasi bertitik tolak dan berintikan kegiatan pengambilan keputusan. Pengambilan keputusan pada kegiatan perencanaan dimulai dari menentukan visi, misi, strategi dan tujuan organisasi di dalam proses perencanaan strategi, kemudian dilanjutkan dalam pengambilan keputusan taktik, dan operasional, dengan menentukan sasaran dan program yang akan dilaksanakan, dalam pelaksanaan program inilah diperlukan upaya mengorganisir seluruh sumber daya organisasi, baik sumber daya manusia maupun material untuk mendukung terlaksananya program dan tercapainya tujuan yang diinginkan. Maka harus ditentukan siapa yang bertanggung jawab dalam bidang apa. Untuk itu haruslah disusun struktur organisasi sebagai kelengkapannya, dibuat tugas-tugas dan tanggung jawab setiap personel. Untuk menjalankan tugas-tugas organisasi, maka direncanakan kualifikasi sumber daya personil yang diperlukan dan diputuskan berapa tenaga yang dibutuhkan, kualifikasinya, rekrutmen, pelatihan, pengembangan dan lain-lain. Demikian pula proses penggerakan personel yang diawali dari pengambilan keputusan dengan membagi tugas dan menentukan gaji, insentif, reward, hukuman, disiplin dan lain-lain sebagai proses pemberian motivasi. Pengawasan juga memiliki tindakan pengambilan keputusan, melalui penetapan teknik pengawasan-fungsional dari setiap manajer dan teknik pengawasan lainnya.

Dikemukakannya bahwa:*"People can be difficult to manage"* (Adair, 1985:14). Mengelola atau mendayagunakan orang-orang dalam kegiatan manajemen akan menjadi sukar, manakala manusia tidak dipahami sebagai keseluruhan. Demikian pula dalam pengambilan keputusan melalui proses manajerial, sebab latar belakang pendidikan, sosial ekonomi, kepentingan dan politik mempengaruhi seseorang dalam proses pengambilan keputusan manajemen. Terutama pengambilan

keputusan dengan melibatkan orang banyak atau organisasi. Untuk dapat terwakili kepentingannya dan diterima secara baik maka manajemen dimulai dari keputusan yang sulit, dan jika berhasil pengambilan keputusan yang baik, proses manajerial berikutnya dapat diarahkan dengan mencapai hasil melalui tindakan/pekerjaan orang-orang lain. Orang lain mau melakukan pekerjaan dalam bidangnya setelah jelas sasaran dan tujuan yang akan dicapai dan diberi motivasi yang jelas pula yang dapat menguntungkannya dan menguntungkan organisasi sekaligus secara bersama.

Adair (1985:20) menjelaskan:*"Thinking about decision of problem is not easy, it is like trying to jump over your shadow"*. Kemampuan membuat keputusan yang baik memerlukan pengalaman, latihan, dan bakat. Kita dapat meningkatkan kemampuan mengambil keputusan dengan mengoptimalkan bakat dan hasil dari pendidikan. Pengambilan keputusan memerlukan kemampuan berpikir abstrak dan konkrit-faktual yang tidak mudah. Sebab bagaimana pun pemikiran itu bekerja pada suatu hal yang sukar membayangkannya, sehingga dapat menentukan suatu pilihan yang dijadikan putusan setelah mempertimbangkan keuntungan dan kerugian dari sebuah keputusan manajemen. Karena itu berpikir tentang keputusan atau memecahkan masalah itu sangat sukar, sama halnya dengan bagaimana kita dapat melompat dari bayangan kita sendiri. Oleh sebab itu pengambilan keputusan akan membutuhkan kemampuan berfikir yang rasional dan reflektif serta *futuristic* bagi masa depan organisasi yang lebih baik. Kualitas manusia sebagai pembuat keputusan juga menentukan keberhasilan dalam implementasi putusan. Dair (1985:53) berpendapat bahwa:*"Managers without holistic minds tend to take a narrow view of common problems, interpreting them in single disciplinary or functional ways"*. Para manajer idealnya harus memiliki kemampuan berpikir holistik-mendalam dan menyeluruh. Sebab tanpa pemikiran holistik, seorang manajer akan cenderung memiliki pandangan yang sempit terhadap segala persoalan yang dihadapinya, apalagi di dalam menginterpretasikannya. Oleh sebab itu, kemampuan berpikir holistik dapat dicapai dengan menggunakan pendekatan berbagai disiplin ilmu, dan cara-cara yang lebih fungsional di dalam memecahkan masalah sehingga keputusan dapat dicapai secara efektif.

Keputusan tidak mungkin memuaskan semua orang. Dijelaskan Adair (1985:61) bahwa: "*You cannot define or analyse a concept completely to everyone satisfaction*". Pengambilan keputusan yang melibatkan orang banyak dan anggota organisasi memerlukan keahlian tersendiri, terutama kemampuan berpikir holistik dan konseptual. Karena itu, kemampuan konseptual menjadi salah satu sasaran dari kehebatan manajer. Dengan kemampuan konseptual, seorang manajer dapat menjelaskan dan menganalisis problem yang dihadapinya-namun perlu disadari setiap manajer, bahwa untuk memuaskan semua orang di dalam pengambilan keputusan, betapapun kemampuan konseptual dimiliki dan dianalisis dijalankan adalah sesuatu yang sukar dicapai, karena setiap orang memiliki kepentingan, perbedaan minat, bakat, latar belakang pendidikan yang menyebabkan pemahaman terhadap analisis dan konseptual dalam memecahkan masalah menjadi sukar berfungsi. Dijelaskannya bahwa : "*The quality of your concepts and your ability to develop them, as an individual, as an organization, is the foundation of good decision making* (Adair, 1985:68).

Seorang individu atau sejumlah individu dalam sebuah organisasi memiliki kemampuan konseptual yang didasarkan kepada pengetahuan yang dimiliki. Kemampuan konseptual individu atau dalam organisasi harus dikembangkan mutunya agar proses pengambilan keputusan dapat berjalan cepat dan efektif. Untuk itu kemampuan konseptual ini perlu dikembangkan melalui pendidikan dan pelatihan personil sehingga keterlibatannya dalam pengambilan keputusan dapat dioptimalkan untuk menumbuhkan *self of belonging* terhadap organisasi dan bertanggung jawab dalam menentukan masa depan organisasi. Dalam proses pembuatan keputusan, maka integritas kepribadian memang diperlukan. Dijelaskan bahwa: "*At the core of integrity lies the value of truth* (Lewis, 1987:82).

Seorang manajer harus memiliki integritas kepribadian sebagai salah satu dari aspek terpenting di dalam mengambil keputusan yang efektif. Oleh karena itu inti dari integritas kepribadian itu adalah terletak pada nilai dari kebenaran yang diyakininya. Kejujuran sangat penting artinya dalam pengambilan keputusan ini yang mengakar pada integritas kepribadian seorang manajer. Membangun suatu

prinsip kebenaran dan mengetahui apa yang akan dilakukan adalah berpuncak pada kebenaran yang diyakini seorang manajer. Dengan keyakinan akan kebenaran, maka seorang manajer akan dapat memperkecil tekanan pihak luar di dalam mengambil keputusan.

Selain itu dalam perumusan keputusan diperlukan kemampuan berpikir yang kritis. Dijelaskan bahwa: "*Thinking must precede and guide action to be effective* (Lewis, 1987:84).

Proses pengambilan keputusan memiliki berbagai langkah, dimulai dari identifikasi masalah. Dalam tahap pertama samapai menentukan tindakan yang diyakini dapat menjadi keputusan yang tepat dalam mencapai sasaran adalah membutuhkan pemikiran yang tepat. Karena itu pemikiran yang benar dan tepat adalah suatu hal yang menjadi awal dari sebuah tindakan untuk mengarahkan tindakan manajerial yang efektif. Efektivitas keputusan, ditentukan oleh kemampuan berpikir yang benar dan efektif pula. Untuk itulah seorang manajer harus memiliki berpikir rasional, reflektif dan analisis yang tajam terhadap berbagai masalah dan penentuan pilihan dalam melahirkan putusan organisasi.

Ketika satu isu yang kompleks dapat mempengaruhi orang lain, maka adalah lebih bijaksana untuk berkonsultasi dengan orang lain yang terkena dampak, dan bahkan mencari bantuan dari luar dalam memilah pengambilan keputusan untuk dapat mengatasi daripada menjadi proses yang menyakitkan. Hal ini dapat menyebabkan perubahan, konflik, mengambil risiko, sehingga keberhasilan atau kegagalan bisa saja menerpa organisasi sekolah. Untuk itu administrator juga harus mengatasi dengan membaca dokumen, mendengarkan, meneliti, mengumpulkan data dan konsultasi yang lain atau kepada ahli untuk membuat keputusan terbaik. Karena dalam permasalahan ini, ada orang-orang, bahkan administrator yang berusaha sekuat tenaga untuk menghindari diri dalam mengambil keputusan yang salah. Ada pula pejabat universitas tertinggi, yang berpengalaman telah bekerja dan telah menyimpan berbagai teori dan kebijakan dari pengalaman lamanya dan kembali tanpa memberikan keputusan, walaupun informasi yang relevan telah tersedia.

Namun bila masalah tetap tidak terselesaikan hingga waktu tertentu maka melalui beberapa administrator senior, bekerjasama dengan para ahli/konsultan, diharapkan ada keuntungan dari kesiapan mereka untuk mengambil keputusan, tak kecuali mengatakan bahwa masalah ini mendapat perhatian yang serius untuk dipecahkan karena berkenaan dengan masa depan sekolah atau pendidikan terbaik. Dalam konteks ini tidak sulit untuk memvisualisasikan kebingungan guru, pegawai/karyawan dan membuat mereka untuk bersemangat kembali dengan berbagai keputusan strategis, taktis dan operasional. Bagaimanapun, kegagalan untuk mengambil keputusan seringkali terjadi lebih buruk daripada mengambil keputusan. Artinya, mengambil keputusan meskipun mungkin gagal dalam pelaksanaannya jauh lebih baik daripada tidak mengambil keputusan sama sekali.

Penundaan pengambilan keputusan yang tidak perlu dirasakan bawahan menciptakan lebih banyak masalah bagi organisasi. Ketika masalah muncul, selalu lebih bijaksana untuk memeriksa isu-isu yang terlibat untuk mengambil keputusan yang paling layak dalam situasi tertentu di lembaga pendidikan. Kemudian jika ditemukan bahwa keputusan sebelumnya salah, perlu mengambil tindakan untuk memperbaiki situasi yang dihasilkan. Menurut survey yang dilakukan oleh Everad dan Morris (1996) pada semua tingkat organisasi, di mana staf yang bertanya tentang perubahan apa yang paling mereka ingin lihat atasan mereka, yang paling sering direspon dengan baik adalah bahwa "ia harus mengambil keputusan". Dalam analisis, beberapa telah menyatakan "lebih jelas", "lebih cepat". beberapa langkah telah pergi ke tingkat yang menyatakan, "itu bukan masalah keputusan, asalkan dia mengambil keputusan". Sebenarnya kegagalan untuk mengambil keputusan dapat dianggap sebagai standar manajemen, yang mungkin lebih serius dari setiap keputusan yang diambil.

6. Membuat Kebijakan yang Bermanfaat

Membuat kebijakan dalam banyak cara merupakan kunci kesuksesan pada perencanaan. Membuat kebijaksanaan adalah tanggung jawab dari tim manajemen senior atau eksekutif sekolah. Bagaimana pun

sistem dimana manajemen dasar sekolah telah diatur, kelompok ini bisa merupakan dewan sekolah, komite sekolah, pemerintah sekolah atau komite manajemen sekolah. Biasanya kelompok ini mewakili orang tua, guru, komunitas, kepala sekolah dan murid-murid. Penelitian manajemen sekolah dasar, melahirkan maksud bahwa fungsi dewan sekolah, sebagai sebuah perumusan kebijakan yang efektif, dibantu oleh sejumlah sub komite yang dibangun sebagai partisipan yang lebih luas. Seorang presiden dari sekolah menyatakan pengalamannya sendiri:

Perumusan kebijakan dimulai dengan struktur sub komite di sekolah, dan banyak keputusan yang keluar pada level itu. Sebelum ini biasanya terjadi pada dewan lalu sebuah rekomendasi diberikan pada dewan, dengan semua bahan dan informasi yang mendukung yang diperlukan untuk mengembangkan kebijakan ini agar bekerja dengan sangat efektif tidak ada sekelompok kekuatan pada dewan. Kami ingin kepala sekolah memberi petunjuk umum kami menghargai dan menilai pandangannya yang telah secara umum muncul dan setelah berbagai kelompok mengkonsultasikannya di dalam sekolah biasanya dengan para staf dan berbagai komite-komite sekolah, inilah sesungguhnya yang dipercaya bahwa pengembangan kebijakan di sini kooperatif dan sangat baik.

Sebagai contoh di lain pihak, pada wilayah ibukota Australia, dewan sekolah lebih kecil, lebih banyak komite sekolah yang telah dibentuk untuk menambah keputusan pemerintahan diantaranya sub komite dari dewan sekolah dengan mempertimbangkan perumusan kebijakan kepala sekolah dari sekolah tinggi telah menjadi fakta. Di sini hanya memiliki 2 komite di dewan, yang satu dibagian keuangan, yang lainnya dibagian kurikulum, dan telah memiliki 15 komite lainnya yang merupakan staf komite administrasi dan murid pada dasarnya komite bagian kurikulum terkait dengan seluruh ketetapan, lalu dibahas bersama dewan maka, pertemuan dewan sampai pada keputusan kebijakan. Sama dengan keuangan, komite yang terkait dengan seluruh sikap dan pemosisian semua pekerjaan yang pertama, maka dewan diharapkan dengan seperangkat prioritas biaya, dan membuat keputusan yang lunak.

Sebuah kebijakan ditandai dengan pernyataan tujuan dan petunjuk bagaimana tujuan itu diraih, keduanya dibuat bersamaan. Menyediakan rencana kerja untuk operasi atau program sekolah. Sebuah kebijakan bisa dipertimbangkan penerapannya, dengan dasar pertimbangan yang sering dinyatakan sebagai bagian dari kebijakan.

Sebuah kebijakan bisa juga mengacu pada seperangkat petunjuk yang menyediakan rencana kerja untuk aksi yang terkait pada keputusan yang substantif. Petunjuk, dalam istilah umum merupakan aksi yang diambil terkait dengan keputusan. Mereka mencantumkan tujuan dan pola pengambilan sikap. Pada satu sekolah maka petunjuk-petunjuk ini menyediakan rencana kerja, yang sering di dukung dasar pertimbangan. Kepala sekolah, staf dan yang lainnya di lingkungan sekolah bisa membebaskan tanggung jawab mereka dengan tujuan yang jelas.

Croll dan Moses (2000) mencatat bahwa dalam menganalisis pembuatan kebijakan publik, ada dua pendekatan yang kontras, yakni: pendekatan rasional dan pendekatan tambahan (Penambahan). Pendekatan rasional untuk membuat kebijakan mengakibatkan perubahan skala besar dari struktur organisasi, sementara pendekatan tambahan berproses melalui perubahan skala kecil terhadap status quo. Chang dan Cheung (1995) telah mendesain rencana kerja untuk analisis kebijakan pendidikan. Menurut mereka, analisis kebijakan pendidikan seharusnya konsen dengan prinsip dasar dan latar belakang yang mempengaruhi perkembangan kebijakan, proses perumusan kebijakan, penerapan kebijakan pendidikan (perencanaan dan perencanaan antara celah penelitian), dan efek kebijakan.

Garn (1999) berpendapat bahwa jika penerapan kebijakan berhasil, pimpinan/manajer pendidikan seharusnya mempertimbangkan variabel-variabel berikut: Komunikasi, dukungan dana, keinginan dan struktur birokratis. Studi kasus dari sekolah Arizona Charter menunjukkan bahwa tujuan dari sebuah kebijakan seharusnya dilindungi melalui instrumen kebijakan yang secara penuh dilindungi dan melalui lingkungan yang mendukung.

Lalu sebuah kebijakan di bangun, biasanya ini di dasari pada seperangkat kepercayaan nilai-nilai dan filosofi pendidikan yang

konsen pada masalah ini. Perumusan kebijakan tidak tersedia untuk semua ketetapan. Aksi pada ketetapan-ketetapan rutin biasanya bisa dibentuk dengan perumusan prosedur yang sederhana. Sebuah kebijakan adalah sebuah rencana kerja yang paling cocok untuk beberapa isi pokok, contohnya disiplin, kurikulum, izin, rasa kepercayaan, staf dan ujian. Keuntungan dari kebijakan terbaru yang berkelanjutan dan ditulis dengan baik adalah sebagai berikut:

- a. Pembentukan kebijakan bahwa institusi (sekolah dioperasikan dalam cara yang efisien dan)
- b. Memelihara administrasi, tujuan dan stabilitas kebijakan
- c. Jaminan kebijakan ke arah yang lebih luas, bahwa akan ada keseragaman dan kekonsistensian keputusan dan prosedur operasional. Membuat kebijakan yang baik
- d. Kebijakan-kebijakan lokal harus konsisten dengan legislasi dan sistem kebijakan yang mempengaruhi sekolah. Kebijakan-kebijakan menambah kekuatan posisi kepala sekolah dan staf
- e. Kebijakan membantu menjamin bahwa pertemuan teratur. Waktu yang tersedia akan tersimpan ketika sebuah masalah baru bisa ditangani dengan cepat dan efektif dibantu oleh kebijakan-kebijakan dokumen
- f. Kebijakan memelihara stabilitas dan kelanjutan. Kebijakan dokumen menunjuk petunjuk umum memungkinkan anggota staf baru untuk memperkenalkan diri mereka dengan petunjuk sekolah
- g. Kebijakan menyediakan rencana kerja untuk perencanaan di sekolah
- h. Kebijakan membantu sekolah dalam menetapkan program yang bersifat instruksi. Tulisan dan kebijakan kelompok bisa dihitung
- i. Kebijakan mengklasifikasi fungsi dan tanggungjawab dari kebijakan kelompok, kepala sekolah dan staf lainnya. Ketika kebijakan diketahui, semua bisa bekerja dengan efisiensi komitmen dan kepuasan yang lebih besar.

7. Lingkungan Sekolah dengan Manajemen Kolaboratif

Model yang dikembangkan oleh Caldwell dan Spinks (1998) adalah penjelasan yang terbaik sebagai sebuah sekolah dengan manajemen yang berkolaborasi. Lingkaran ini mempunyai 6 fase seperti:

- a. Pengidentifikasian kebutuhan dan pengaturan tujuan.
- b. Pembuatan keputusan dengan kebijakan yang terdiri dari pernyataan tujuan dan petunjuk dewan untuk aksi
- c. Perencanaan program
- d. Persiapan dan persetujuan anggaran biaya.
- e. Penerapan dan,
- f. Evaluasi.

8. Sebuah Strategi Sederhana untuk Awal Lingkaran Manajemen Kolaborasi

- a. Hal ini penting untuk memperkenalkan perubahan kepada kebijakan kelompok dan staf dengan menjelaskan dan menunjukkan tujuan dan apa adanya. Tidak ada kebutuhan untuk menjual pendekatan. Tapi ini penting untuk menjamin ulang semua yang berkenaan bila waktu cukup akan diijinkan untuk memperkenalkan ini.
- b. Kebijakan kelompok seharusnya menentukan daftar untuk penerapan
- c. Tidak ada kebutuhan untuk memperkenalkan fase-fase yang berbeda dari pendekatan untuk mendirikan tujuan untuk masing-masing program pada saat yang sama, atau program rencana dan program biaya, untuk pertama kali di tahun yang sama.
- d. Di tahun pertama, para relawan bisa terlibat untuk mempersiapkan program rencana dan program biaya untuk beberapa program, waktu yang mengizinkan untuk menyatukan pekerjaan ini dengan pekerjaan lain untuk konsultasi.
- e. Di tahun pertama, prioritas-prioritas bisa diatur untuk membuat

- kebijakan, dengan sejumlah kecil prioritas tinggi yang dituju, sepanjang/sejalan dengan sejumlah besar ketetapan non konten
- f. Perencanaan program dan pendanaan bisa kepada seluruh program di tahun kedua, dengan waktu yang diizinkan untuk aktivitas, termasuk penggunaan layanan sehari, untuk konsultasi dan rapat di waktu luang dasar.
- g. Kebijakan bisa dilengkapi di tahun ketiga.
- h. Perencanaan program dan pembiayaan program bisa disempurnakan di tahun ketiga.
- i. Evaluasi program tidak perlu ditujukan pada tahap-tahap awal. Sebuah pendekatan pitaran untuk mayor dan minor, mengevaluasi diantara program-program yang bisa dimulai, selambat-lambatnya pada tahun keempat, dengan keterlibatan relawan untuk memulai proses.
- j. Evaluasi program bisa diperluas ke semua program di tahun kelima. (didapatkan dari caldwell&Spinks, 1998 h. 163-183)

Untuk menjadi efektif, pimpinan yang proaktif dan manajer yang mempunyai kemampuan dengan kompetensi penting, sebab ini merupakan dasar yang terkait dengan perencanaan dan lebih spesifik pada perumusan kebijakan dan perencanaan strategi. Dua model pengembangan sekolah, berkembang di Australia dan Amerika dan telah ditetapkan di banyak belahan dunia, yang juga dipersembahkan untuk pertimbangan pimpinan sekolah dengan modifikasi yang dibutuhkan yang sesuai dengan konteks masing-masing.

9. Keuntungan dari Model Sekolah dengan Manajemen Kolaborasi

Keuntungan utama dari model tersebut seharusnya dilakukan oleh siswa. Keberhasilan penerapan menjamin bahwa semua sumber, yakni guru-guru, waktu, ruang, fasilitas-fasilitas, persediaan-persediaan peralatan dan layanan merefleksikan rencana untuk meraih pembelajaran dan prioritas mengajar. Caldwell dan Spinks (1998) menyarankan keuntungan model manajemen kolaboratif sebagai berikut:

- a. CSM menyediakan guru-guru dengan sebuah peranan dalam pengaturan pendidikan.
- b. CSM menjamin bahwa semua guru memiliki kesempatan untuk berkontribusi menurut keahlian mereka dan keinginan untuk berpartisipasi.
- c. Perbedaan antara membuat kebijakan dan perencanaan dibuat jelas.
- d. CSM menyediakan rencana kerja untuk para guru-guru untuk membuat kontribusi yang kuat di alokasi sumber.
- e. Program rencana dan biaya menyediakan sumber informasi, memperhatikan kerja dari kolega-kolega.
- f. Sebuah penempatan yang baik dari sistem CSM menjamin bahwa tujuan dan kebijakan-kebijakan diterjemahkan ke dalam sikap.
- g. CSM menyediakan rencana kerja yang berharga untuk pengaturan konflik, karena kesempatan untuk kolaborasi dan keterbukaan.
- h. Keterbukaan dan pencocokan sistem dari sumber yang diperlukan menyediakan kesempatan untuk mendeteksi wilayah yang overlap dan jalan masuk untuk bekerja sama.
- i. CSM mendirikan pentingnya guru-guru sebagai sumber utama dalam proses belajar-mengajar.
- j. CSM menyediakan paling banyak kesempatan para guru-guru untuk melatih tanggung jawab.
- k. CSM memakai sedikit tulisan dan dokumentasi, untuk tujuan komunikasi yang mudah, pemahaman dan komitmen.

(Diadaptasi dari Caldwell & Spinks, 1988: 54-56)

Sesungguhnya, CSM menyediakan guru-guru kesempatan untuk bisa terlibat dalam pembuatan keputusan. Rice dan Snejdek (1994) menemukan bahwa keterlibatan ini secara positif berkaitan dengan kenyamanan pekerjaan dari guru-guru. Green dan Etheridge (1999) menyimpulkan bahwa kolaborasi menguatkan orang-orang memberi mereka tujuan sendiri, dan mengusahakan mereka di percakapan yang penuh arti, konsekuensinya, mengacu pada peningkatan pencapaian kinerja pendidikan. Ischnan Monan, Uline, Hoy dan Mackley (2000)

menemukan bahwa kolaborasi pengawasan pembelajaran dengan memungkinkan para administrasi dan guru-guru untuk menemukan cara membagi keahlian mereka, membuat pemikiran mereka terang dan mengartikulasi tujuan mereka.

Mullen dan Kochan (2000) menyarankan bahwa menggabungkan dari sekolah-sekolah atau peningkatan kolaborasi diantara sebuah sekolah atau wilayah adalah suatu cara mengembangkan jaringan kerja yang profesional. Mitra multi institusional ini melahirkan sinergi kekuatan yang ada dalam kepemimpinan dan transformasional serta pengawasan untuk pengembangan sekolah.

10. Tantangan Manajemen Kolaborasi

Beragam tantangan mungkin menghalau usaha para pendidik untuk mempraktikkan kolaborasi. Phillips dan mc Cullough (1990), In Welch (1998) mengkategorikan tantangan-tantangan ini kedalam empat hal yaitu: Konseptual, Pragmatik, Pikiran dan Tantangan Profesional.

- a. Tantangan Konseptual termasuk pikiran dari berbagai pendidikan mengenai peranan mereka dan peranan yang lain dibentuk oleh faktor-faktor kebudayaan yang berkubu-kubu.
- b. Tantangan pragmatik biasanya digabungkan dengan faktor logistik dan sistemik sekolah, seperti keterbatasan waktu untuk melimpahi tanggung jawab.
- c. Tantangan pikiran mengambil bentuk pengharapan yang tidak realistis, takut tidak tahu dan daya kekuatan.
- d. Tantangan profesional dibawa secara alami oleh keprofesionalan. Tujuan mereka untuk dipisahkan dari yang lain. Sebagaimana pengetahuan yang tak cukup dan kemampuan komunikasi yang efektif dan konflik manajemen, adalah beberapa tantangan kesuksesan kolaborasi.

Bagaimanapun ini membutuhkan transformasi kepemimpinan, oleh seseorang, dengan pandangan beragam tentang apa yang bisa dan harus. Siapa yang menginspirasi aksi, mengamankan sumber,

dan menghindari tantangan. Jika perubahan diraih, pimpinan administrasi harus memiliki komitmen yang kuat untuk memotong staf berkembang secara individu dan kelompok, kedalam kompetensi profesional yang bekerja dengan sukses untuk mencapai misi sekolah. Dengan kata lain, pimpinan perlu untuk menjamin profesional dikebangkan dan diperkuat untuk melatih pengaruh yang ada di sistem.

Diperlukan banyak dukungan dalam pelaksanaan manajemen kolaboratif pada setiap sekolah, yaitu:

a. Dukungan Administrasi

Aspek dukungan dari program termasuk/mencakup lima elemen, yakni:

- 1) Proses perubahan.
- 2) Model pengembangan Staf
- 3) Komunikasi jaringan kerja
- 4) Prosedur pemecahan masalah
- 5) Kebijakan pemantauan iklim

b. Dukungan Komunitas

Ini termasuk membentuk kebijakan yang jelas yang konsisten dengan misi sekolah, berkembang dengan profesional dari perwakilan komunitas sekolah yang telah berkomit dan akuntable.

c. Dukungan Guru

Ketiga aspek dari profram ini yakni dukungan guru, mencakup lima wilayah yang secara langsung mempengaruhi, aspek-aspek tersebut adalah: 1) Proses Instruksi, 2) Penyusunan kurikulum, 3) Praktik-praktik Sekolah, 4) Praktik-praktik ruangan kelas, dan 5) Struktur Organisasi.

Dalam kajian ini, sudah dikaji pentingnya perencanaan dalam konteks pendidikan, yang membutuhkan pengatur pendidikan yang berkompeten. Perencanaan adalah kunci yang berfungsi dan bertanggungjawab dari pimpinan atau manajer pendidikan. Pentingnya

perumusan kebijakan seperti kebijakan kelompok, yang merupakan dewan sekolah atau komite sekolah yang harus diketahui.

Untuk menjadi efektif, pimpinan yang proaktif dan manajer yang mempunyai kemampuan dengan kompetensi penting, sebab ini merupakan dasar yang terkait dengan perencanaan dan lebih spesifik pada perumusan kebijakan dan perencanaan strategi. Dua model pengembangan sekolah, berkembang di Australia dan Amerika dan telah ditetapkan pada banyak belahan dunia, yang juga dipersembahkan untuk pertimbangan pimpinan sekolah dengan modifikasi yang dibutuhkan agar sesuai dengan konteks masing-masing sekolah.

BAB

4

PENGORGANISASIAN DALAM PENDIDIKAN

A. ORGANISASI DAN PENGORGANISASIAN

Sesungguhnya istilah pengorganisasian berasal dari organisasi itu sendiri. Organisasi merupakan wadah berkumpul sejumlah orang yang sepakat melakukan kegiatan untuk mencapai tujuan yang disepakati bersama. Dalam organisasi ada sejumlah orang, ada struktur yang dibuat, ada pembagian tugas, dan prosedur kerja, dan dengan begitu orang-orang yang menerima tugas dapat melaksanakannya sesuai dengan prinsip-prinsip pengorganisasian dalam manajemen.

Ada beberapa anggapan dasar teori klasik mengenai organisasi dengan mengacu kepada pendapat Bolman (1990) sebagaimana dikemukakan Arni Muhammad (2002:37), yang didasarkan kepada asumsi berikut:

- 1) Organisasi ada terutama untuk menyelesaikan tujuan-tujuan yang telah ditetapkan,
- 2) Bagi suatu organisasi, ada struktur yang tepat bagi tujuan, lingkungan, teknologi dan partisipasinya.
- 3) Pekerjaan organisasi paling efektif bila ada tantangan lingkungan dan kepentingan pribadi terhalang oleh norma-norma rasionalitas.
- 4) Spesialisasi akan meningkatkan taraf keahlian dan kinerja individu.

- 5) Koordinasi dan kontrol paling baik melalui praktik otoritas dan aturan-aturan yang tidak bersifat pribadi.
- 6) Struktur dapat dirancang secara sistematis dan dapat dilaksanakan.
- 7) Masalah-masalah organisasi biasanya merefleksikan struktur yang tidak tepat, dan dapat dileseakan melalui perancangan dan pengorganisasian kembali”.

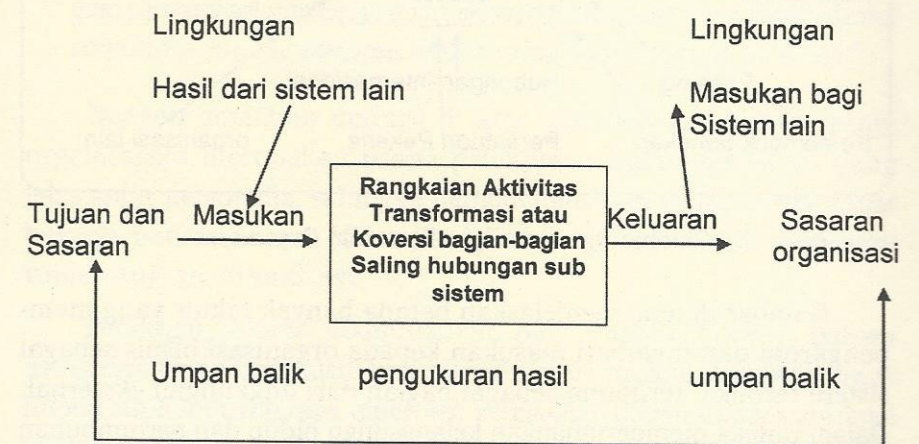
Dalam praktiknya ada organisasi formal dan organisasi informal. Dalam Mulins (1989:61) dipaparkan ciri yang membedakan jenis organisasi formal dan informal, yaitu:

| | Karakteristik | Formal | Informal |
|---|--|---|---|
| 1 | Struktur Asal Rasional karakteristik | Terencana Rasional stabil | Spontan Emosional dinamis |
| 2 | Kedudukan | Pekerjaan | Peran |
| 3 | Sasaran | Keuntungan atau pelayanan masyarakat | Kepuasan anggota |
| 4 | Pengaruh Dasar Jenis Aliran | Posisi Kewenangan Atas-bawah | Kepribadian Kekuasaan Bawah-atas |
| 5 | Mekanisme kontrol | Ancaman, hukuman, perbaikan | Bersifat fisik atau sanksi sosial |
| 6 | Komunikasi Saluran Jaringan Kecepatan ketepatan | Saluran formal Jelas dipahami, mengalir, garis formal | Gosif, kurang dikenali, terpotong, melewati, saluran, Cepat, rendah |
| 7 | Struktur organisasi | Ada bagan struktur | sosiogram |
| 8 | Miscellaneous Cakupan individu Hubungan interpersonal Peran kepemimpinan Dasar interaksi Dasar perlakuan | Semua individu bekerja dalam kelompok kerja, dijeolaskan dengan kelompok kerja, penugasan oleh organisasi Kewajiban fungsional atau posisi kepatuhan | Hanya sejumlah penerimaan, Muncul dari spontanitas Hasil dari kesepakatan anggota, Karakteristik personal, Latar belakang etnisk, kohesivitas status |

Gambar 7: Perbedaan Organisasi Formal dan Informal

Sebagai suatu sistem yang terdiri dari sejumlah komponen yang saling berhubungan dan berfungsi mencapai tujuan sistem, maka sebuah organisasi adalah dipandang sebagai sistem terbuka (*open system*). Karena itu faktor-faktor eksternal dapat memberi pengaruh bagi masukan dalam melakukan proses atau transformasi sehingga menghasilkan apa yang diinginkan”.

Organisasi sebagai sistem terbuka, dikemukakan oleh Mullins (1989:70), sebagaimana dalam gambar berikut:



Gambar 8 : Organisasi sebagai Sistem terbuka

Sebagai sistem terbuka, organisasi bisnis juga menerima pengaruh dari berbagai faktor pribadi personil organisasi, maupun dalam konteks lingkungan eksternal sebagai lingkungan luas.

Dalam istilah model organisasi bisnis terbuka sebagai contoh mengambil sumberdaya orang-orang, pembiayaan, material mentah, dan informasi dari lingkungan, transformasi, atau memindahkan atau menukar faktor tersebut dan mengembalikannya kepada masyarakat, dan lingkungan dalam bentuk keluaran, barang-barang yang dihasilkan, pelayanan yang diberikan, proses penyempurnaan, agar supaya mencapai sasaran tertentu sebagai keuntungan, posisi pasar, level penjualan, dan kepuasan pelanggan”.

Mullins (1989) mengemukakan rangkaian pengaruh dari berbagai faktor terhadap organisasi, yaitu:



Gambar 9: Lingkungan Eksternal Organisasi

Gambar di atas menjelaskan betapa banyak faktor yang mempengaruhi dan memberi masukan kepada organisasi bisnis sebagai sistem terbuka, terutama sebagai bagian dari lingkungan eksternal. Dalam rangka mempertahankan kelangsung hidup dan pertumbuhan suatu organisasi bisnis, maka organisasi harus memberikan respon terhadap peluang dan tantangan, risiko dan keterbatasan, yang dihadirkan oleh dan dalam lingkungan eksternal.

Bagaimanapun, perubahan dalam lingkungan akan dipengaruhi oleh masukan dan perubahan masukan akan mempengaruhi transformasi atau proses atau konversi proses kepada keluaran. Pendekatan sistem terbuka memandang organisasi dalam lingkungan terpadu dan menekankan pentingnya saluran ganda dalam interaksi.

Peningkatan rata-rata perubahan dalam faktor lingkungan utama (teknik, ekonomi, sosial, dan pemerintah) tercerahkan dengan kebutuhan untuk mempelajari keutuhan organisasi dan mengadopsi pendekatan sistem. Ditambahkan bahwa faktor lingkungan utama memberikan pengaruh ganda yang tetap terhadap perkembangan organisasi".

Apa sebenarnya yang dimaksud dengan pengorganisasian? Dalam hal ini dijelaskan oleh Terry (1973:297) sebagai tokoh manajemen, yaitu: "pengorganisasian adalah usaha menciptakan hubungan tugas yang jelas antara personil organisasi, sehingga dengan demikian setiap orang dapat bekerja bersama-sama dalam kondisi yang baik untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi".

Sesuai dengan konsep manajemen, Terry (1972, hal. 297) mengemukakan:

"Organizing is the establishing of effective behavioral relationship among persons, so that they may work together efficiently and gain personal satisfaction in doing selected tasks under given environmental conditions for the purpose of achieving some goal or objective".

Dengan demikian definisi di atas memberi arti bahwa pengorganisasian merupakan usaha penciptaan hubungan tugas yang jelas antar personalia, sehingga dengan demikian setiap orang dapat bekerja bersama-sama dalam kondisi yang baik untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi.

Pendapat senada dikemukakan oleh Sutisna (1989), bahwa mengorganisasi adalah suatu kegiatan menyusun struktur dan membentuk hubungan-hubungan agar diperoleh kesesuaian dalam usaha mencapai tujuan bersama.

Selanjutnya Koontz dan O'Donnel (1972, h. 48) menyebutkan:

"Organizing involves the establishment of an intentional structure of roles through determination and enumeration of the activities required to achieve the goals of an enterprise and each part of it, the grouping of these activities, the assignment of such groups activities to manager; the delegation of authority to carry them out and provision for coordination of authority and informational relationship horizontally and vertically in the organization structure".

Kutipan di atas memberi arti bahwa fungsi pengorganisasian meliputi penetapan struktur, pembagian tugas dan wewenang, yang bertujuan untuk memperlancar alokasi sumberdaya dengan kombinasi yang tepat untuk mengimplementasikan rencana dalam mencapai

tujuan organisasi. Selanjutnya Koonzt dan O'Donnel (1972:49) mengemukakan, bahwa konsep pokok yang mendasari fungsi pengorganisasian adalah: "*Span of management and authority*", di mana menurut mereka "*Span of management is the number of immediate subordinates report to a manager*", artinya rentang tugas dan wewenang dibatasi oleh jumlah bawahan yang melapor pada atasan tertentu.

Sementara itu, Dale dalam Blanchard yang diterjemahkan oleh Dharma (1988), mengemukakan bahwa pengorganisasian adalah sebagai proses multi langkah, yaitu:

- 1) Merinci seluruh pekerjaan yang harus dilaksanakan untuk mencapai tujuan organisasi.
- 2) Membagi beban kerja ke dalam aktivitas-aktivitas yang secara logis dan memadai dapat dilakukan oleh seseorang atau sekelompok orang.
- 3) Mengkombinasikan pekerjaan dengan cara yang logis dan efisien.
- 4) Penetapan mekanisme untuk mengkoordinasi pekerjaan bawahan dalam suatu kesatuan yang harmonis.
- 5) Memantau efektivitas organisasi dalam mengambil langkah-langkah penyesuaian untuk mempertahankan atau meningkatkan efektivitas.

Selanjutnya sebagai contoh menurut Sutisna (1985), dalam lingkungan sekolah, kata organisasi umumnya dipakai dalam hubungan dengan orang, pekerjaan, maksud dan keterangan yang disusun menjadi keseluruhan yang berarti. Personil sekolah terdiri dari kepala sekolah, pengajar, dan tata usaha. Murid diorganisasikan menjadi kelompok menurut tingkat tahun pelajaran dan kelas. Keberadaan kantor melukiskan bagian ruang sekolah yang digunakan dalam rangka penyelenggaraan kegiatan pendidikan dan pembelajaran di sekolah. Dalam hal lain, keberadaan kurikulum, daftar pelajaran, kalender sekolah dan peraturan sekolah melukiskan sejumlah kegiatan organisasi sekolah yang di atur terlebih dahulu untuk mencapai maksud tertentu. Begitu pula buku inventaris, daftar absensi, daftar kelas, laporan, daftar riwayat hidup pesonil sekolah (pimpinan, staf,

guru, tenaga kependidikan dan pegawai) serta daftar buku pustaka adalah organisasi sejumlah fakta, data dan keterangan untuk memajukan usaha bersama antara kepala sekolah, guru dan murid serta orang lain yang berkepentingan dengan sekolah. Tegasnya bahwa organisasi sekolah merupakan akumulasi dari konsep, prinsip, dan fakta tentang berlangsungnya kegiatan pendidikan dengan tata kelola yang berfungsi dalam mencapai tujuan pendidikan di sekolah.

Dapat disimpulkan bahwa, pengorganisasian adalah mencakup kegiatan mengembangkan struktur organisasi, tujuan dan peranan yang ada di dalamnya untuk menentukan tuntutan kegiatan tugas yang diperlukan dalam rangka mencapai tujuan oleh setiap orang. Dengan demikian, pengorganisasian juga dipahami pembagian tugas, wewenang, tanggung jawab, pertanggung jawaban, dan pendelagasian.

B. PENGORGANISASIAN SUMBERDAYA PENDIDIKAN

Setiap organisasi merupakan wadah bagi berlangsungnya aktivitas manajerial dalam rangka mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Berbagai perusahaan yang telah berkembang pesat hanya dengan berfungsinya manajemen secara baik. Industri, perbankan dan sekolah juga memerlukan manajemen yang efektif. Menurut Fattah (1996:13) di dalam organisasi pendidikan ditemukan sumber daya yang besar yaitu sumber daya manusia, sarana dan prasarana, biaya, teknologi dan informasi.

Dalam proses pengorganisasian suatu lembaga pendidikan, manajer menetapkan pembagian tugas, wewenang dan tanggung jawab secara rinci berdasarkan bagian-bagian dan bidang-bidangnya masing-masing sehingga terintegrasikan hubungan-hubungan kerja yang sinergis, kooperatif, harmonis, dan seirama dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan bersama (Hikmat, 2009:118-119).

Sebagai penanggung jawab organisasi pendidikan, para manajer (Menteri pendidikan, Direktur jenderal, sekretaris jenderal, direktur, kepala biro, kepala bagian, kepala Dinas provinsi, kepala dinas pendidikan kabupaten/kota, kepala sub dinas, kepala tatausaha, kepala seksi,

kepala cabang dinas pendidikan kecamatan, dan kepala sekolah) adalah orang-orang yang bertanggung jawab membuat perencanaan, mengambil keputusan, menyusun anggaran pembiayaan, menggerakkan, mengatur, memotivasi dan mengarahkan personil, menyusun standar hasil, membagi tugas, mengkomunikasikan program dan kebijakan, menyusun prosedur kerja dan mengawasi semua kegiatan pendidikan untuk menghasilkan lulusan yang bermutu.

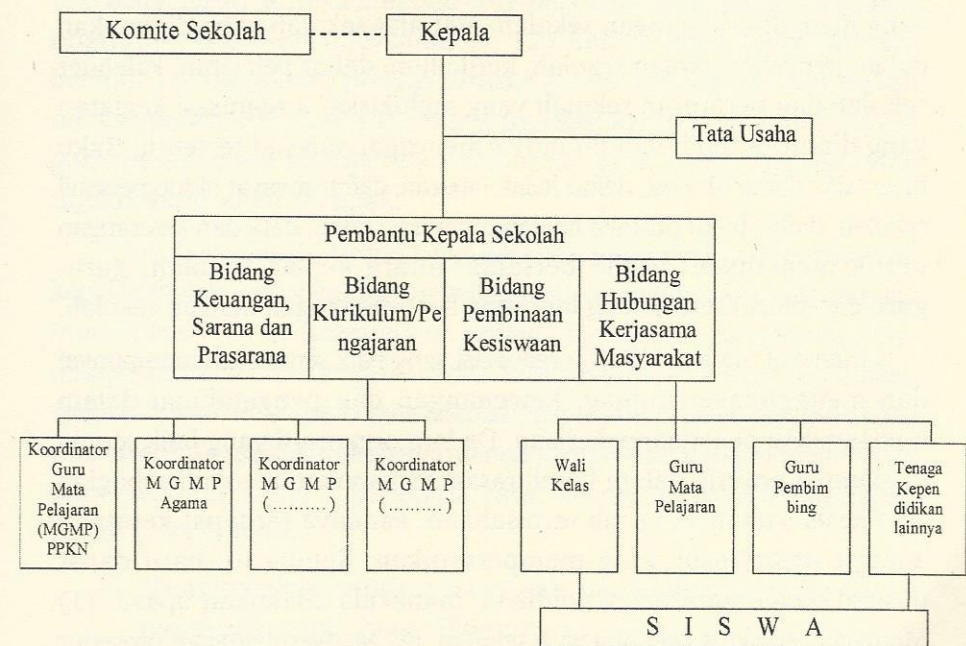
Betapa pentingnya aplikasi pengetahuan tentang pengelolaan terhadap pendidikan. Tidak hanya masalah perencanaan, tetapi juga pengorganisasian, penggerakan maupun pengawasan pendidikan. Menurut Squire (Riches dan Morgan, 1989) para pendidik perlu memahami batang tubuh teori manajemen yang berasal dari aktivitas industri dan komersial agar dapat diadaptasi dalam tujuan yang ingin dicapai oleh mereka, kemudian menggunakannya dalam praktek dan memberikan kontribusi dalam formulasi yang berbeda kepada bentuk teori, modifikasi dan pengembangannya. Pengetahuan yang digunakan dalam menjalankan organisasi pendidikan sejak dari perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), penggerakan (*actuating*), dan pengawasan (*controlling*) yang didukung keterampilan memimpin atau kepemimpinan (*leadership*), komunikasi (*communicating*) sebagai fungsifungsi manajemen adalah perlu dipelajari dan dipahami oleh pimpinan dan manajer lembaga pendidikan. Para manajer, dan pimpinan lembaga pendidikan yang menginginkan keberhasilan organisasi pendidikan yang dikembangkannya maka manajemen dan kepemimpinan harus berfungsi efektif.

Untuk itu pemanfaatan pengetahuan manajemen oleh para pengelola (kepala sekolah, administrator, supervisor, tata usaha) dan pendidik di sekolah merupakan keharusan organisatoris tidak hanya dilihat dari segi kepentingan organisasi tetapi juga dari pelayanan terhadap pelanggan pendidikan (siswa, orang tua, masyarakat dan pengguna lulusan sekolah) yaitu dunia industri, jasa perbankan, pemerintahan dan lain sebagainya.

Untuk melakukan perubahan manajemen pendidikan diperlukan keterlibatan semua pihak yang terkait dengan penyelenggaraan pendidikan. Sejalan dengan itu Oliver (1996: 6) menjelaskan: *"The involvement*

of educationist from all strata of the organization is very important when change is contemplated, because of the diffuse nature of the change process within human systems". Organisasi pendidikan merupakan bidang yang penting dalam memulai perubahan manajemen ini. Para kepala sekolah, guru-guru dan unsur pelaksana pendidikan lainnya secara esensial adalah manajer yang harus terlibat dan menempati fungsi strategis dalam menjawab tuntutan perubahan manajemen sekolah.

Unsur-unsur di atas yang diorganisir oleh manajer lembaga pendidikan dalam kegiatan pengorganisasian. Dalam kaitan ini dapat ditegaskan bahwa pengorganisasian dalam kependidikan merupakan keseluruhan aktivitas untuk mengelompokkan orang-orang atau personil dalam tugastugas, fungsi, wewenang dan tanggung jawab masing-masing sehingga tujuan pendidikan tercapai secara efektif dan efisien. Di bawah ini dikemukakan salah satu struktur madrasah sebagai berikut:



Gambar 10: Struktur Organisasi Sekolah

Struktur organisasi madrasah dalam gambar 14 menggambarkan sejumlah jabatan, kewenangan, tanggung jawab, pembagian tugas dan hubungan kerja, baik komunikasi maupun koordinasi yang berkaitan dengan tugas-tugas kepala sekolah, wakil kepala sekolah, tatausaha, koordinator kegiatan, wali kelas, guru-guru dan pegawai.

Aplikasi konsep sistem berlaku bagi sekolah atau ma-drasah. Dalam Struktur sekolah sebagaimana dikemukakan hal itu terlihat jelas, di mana berbagai komponen ditempatkan untuk menduduki peranan. Setiap peranan memiliki kekuasaan dan kewenangan, serta tugas untuk mencapai tujuan organisasi dalam ikatan kerjasama di da-lam dan ke luar sekolah. Sutisna (1985) berpendapat bahwa dalam lingkungan sekolah, kata organisasi pada umumnya dipakai dalam hubungan dengan orang, pekerjaan, maksud dan keterangan yang disusun menjadi keseluruhan yang berarti bagi organisasi sekolah.

Personil sekolah terdiri dari kepala sekolah, pengajar dan tata-usaha. Sedangkan murid diorganisir menjadi kelompok menurut tingkat tahun ajaran dan kelas. Kantor melukiskan bagian sekolah yang mengatur keuangan sekolah, alat-alat sekolah yang digunakan dalam penyelenggaraan sekolah, kurikulum, daftar pelajaran, kalender sekolah dan peraturan sekolah yang melukiskan organisasi kegiatan yang diatur terlebih dahulu untuk mencapai maksud tertentu. Buku inventaris, daftar absensi, daftar kelas, laporan, daftar riwayat hidup, personil sekolah, daftar buku pustaka adalah organisasi fakta, data dan keterangan untuk memajukan usaha bersama antara kepala sekolah, guru-guru dan murid serta orang lain yang berkepentingan dengan sekolah.

Menurut Sutisna (1985) organisasi yang baik senantiasa mempunyai dan menggunakan tujuan, kewenangan dan pengetahuan dalam mengerjakan pekerjaan-pekerjaan. Da-lam organisasi yang baik semua bagiannya bekerja dalam keselarasan seakanakan menjadi sebagian dari keseluruhan yang tak terpisahkan. Padanya terdapat kesatuan adanya unsur-unsur yang mempersatukan. Semua itu baru dapat dicapai oleh organisasi pendidikan, manakala dilakukan upaya: (1) Menyusun struktur kelembagaan sekolah, (2) Mengembangkan prosedur yang berlaku, (3) Menentukan persyaratan bagi guru dan karyawan yang diterima, (4) Membagi sumber daya guru dan karyawan yang

ada dalam pekerjaan.

Menggerakkan personil lembaga pendidikan berarti merangsang para staf, guru-guru dan pegawai untuk melaksanakan tugas mereka dalam kependidikan secara sukarela dan antusias menuju tercapainya tujuan pendidikan. Setelah tugas mereka dibagi, dijelaskan tanggung jawabnya, kewenangan, tujuan, dan prosedur kerja dalam lembaga pendidikan maka mereka harus didorong agar bekerja dengan baik dan efektif.

Dalam hal ini pengarahan merupakan usaha memberikan bimbingan, saran-saran, perintah-perintah atau instruksi-instruksi kepada bawahan dalam pelaksanaan tugas masing-masing bawahan agar tugas mereka dapat terlaksana dengan baik dan benar-benar tertuju kepada tujuan yang ditetapkan sebelumnya (Rusyan, 1992).

Sutisna (1985) mengemukakan bahwa pengarahan sebaiknya diberikan pada tahap awal dari suatu kegiatan dan dalam memberikan pengarahan ada beberapa hal yang perlu diperhatikan antara lain: (1) Menyeluruh, artinya meliputi segi yang berkaitan dengan kegiatan program yang akan dilaksanakan, (2) Secara garis besar, artinya bersifat pokok-pokok, prinsip-prinsip secara konseptual dan bukan teknis operasional, dan, (3) Arah yang jelas, artinya walaupun secara garis besar tetapi memberikan gambaran arah yang jelas terhadap tujuan yang akan dicapai.

Untuk mencapai tingkat pengarahan yang baik, maka peranan kepala sekolah sangat strategis sekali dengan memanfaatkan kemampuan memotivasi dan berkomunikasi sebagai bahagian keterampilan memimpin seorang manajer pendidikan. Para pimpinan lembaga pendidikan (rektor, dekan, direktur, kepala sekolah, kepala madrasah, dan pimpinan pesantren) menjalankan kepemimpinan yang efektif dengan memotivasi para personil melalui beberapa cara, sebagaimana dikemukakan Locke (1997) yaitu:

- 1) Menggunakan otoritas yang sah untuk membuat bawahan melakukan apa yang diinginkan.
- 2) Menjalankan peran keteladanan dengan melakukan hal-hal yang mereka harap dilakukan para bawahannya (seperti

menanyakan pendapat-pendapat para pelanggan tentang jasa dan produk yang dihasilkan).

- 3) Menanamkan rasa percaya diri dalam diri para bawahan dengan mengekspresikan keyakinan mereka dan kemampuan mereka.
- 4) Menciptakan sasaran-sasaran yang spesifik dan menantang.
- 5) Mendelegasikan tanggung jawab dan otoritas kepada para manajer dan pegawai untuk meraih sasaran-sasaran.
- 6) Memberi imbalan pada mereka yang ikut andil dalam peraih visi dan berusaha keras untuk memberinya penghargaan, kenaikan gaji, bonus, promosi, sebaliknya memberi hukuman kepada mereka yang tidak berprestasi dengan cara tidak memberinya imbalan dan melakukan pemutusan hubungan kerja.

Pengorganisasian sumberdaya yang nyata pada organisasi (perkumpulan) bisa dikelompokkan sebagai berikut:

- Manusia (pekerja yang ada di organisasi)
- Material/benda (Bangunan dan perlengkapan)
- Keuangan (dana yang ada untuk organisasi)

Sumber-sumber yang ada ini harus dijaga untuk mengembangkan organisasi. Sehingga tidak terjadi hal yang menimbulkan kerugian pada sistem manajemen. Tanpa adanya reputasi yang baik, keberadaan suatu bisnis organisasi akan diragukan. Tanpa imej yang tepat bahkan hal keberadaan suatu sekolahpun diragukan.

Organisasi itu dinyatakan sebagai kumpulan orang yang bekerja untuk mendapatkan suatu tujuan tertentu. Organisasi itu banyak substantifnya dalam susunan organisasi dan kompleksitasnya. Sifat utama dari organisasi itu adalah:

- a. Arah dan tujuan
- b. Teknologi
- c. Pembagian kerja

- d. Kekuatan inti;
- e. Lingkungan.

Tujuan utama organisasi adalah mengarahkan sumberdaya pada kegiatan yang harus sesuai dengan kriteria perusahaan/organisasi untuk dievaluasi secara efektif. Dalam hal ini organisasi memiliki dua arti tujuan, tak terkecuali sekolah. Orang yang bekerja dalam organisasi karena mendukung apa yang menjadi tujuan dari organisasi, sebagai contoh seorang guru mendukung konsep pendidikan anak-anak di sekolah dengan begitu artinya orang tersebut memiliki arti tersendiri yang bisa memberi pengaruh pada pengajaran, di samping orang tersebut memiliki tujuan tertentu yang diharapkan untuk proses pencapaian karir pengajaran. Setiap kegiatan itu memiliki tujuan tertentu dimana kadang hasil yang diharapkan sesuai dengan target yang telah diputuskan. Namun semua berdasarkan struktur sistem yang telah direncanakan. Contoh: Sekolah lanjutan atau universitas umumnya terbagi kepada beberapa fakultas dan unit (fakultas) kecil ini berkompetensi dengan bagian lainnya untuk mengejar tujuan mereka masing-masing, namun hal ini tidak begitu penting untuk diketahui bahwa persaingan demikian tidak diberlakukan pada kesemua tujuan organisasi. Secara teori masing-masing dari unit ini mengejar tujuan terbaik berdasarkan kemampuan masing-masing unit karena hal ini akan mengarahkan pada konflik.

Parson membagi tiga fungsi organisasi yakni teknik, manajemen, dan institusi. Pada bagian teknik menunjukkan pada aktivitas menyeluruh yang organisasi mengarah pada tujuan tersebut. Tingkat institusi mengarahkan pada keabsahan dan pengarahan pada seluruh bagian organisasi dan menghubungkannya pada lingkungan yang lebih luas. Teknologi organisasi pendidikan adalah pengajaran yang meliputi siswa, pengajar dan bahan-bahan secara keseluruhan untuk mencapai objek kurikulum.

Pekerjaan yang ditetapkan dalam satu organisasi itu dibagi pada masing-masing unit. Pada organisasi yang lebih kecil hal semacam ini tidaklah menjadi suatu keharusan untuk dilakukan sebagaimana halnya organisasi yang besar dimana pembagiannya dibagi berdasarkan

departemennya sendiri. Divisi pekerja ini di organisasi adalah khusus berhubungan dengan administrator.

Organisasi itu meliputi satu atau lebih kekuatan inti untuk membuat tujuan, mengalokasikan sumber dana dan mengawasi kemajuan organisasi. Kekuatan inti ini sering ditentukan oleh perjanjian organisasi atau undang-undangnya. Sebagaimana sekolah, status posisi, struktur kewenangan dan peraturan serta undang-undang yang tertulis pada kekuatan inti. Keseluruhannya tersebut yaitu eksekutif utama, kantor wilayah, kantor cabang, kepala sekolah, kordinator kelas, dan para pengajar di kelas. Dalam konteks ini masing-masing atau perorangan membuat keputusan yang mengarah pada pembuatan putusan lainnya. Apalagi disebabkan posisi yang mereka jabat, maka yang lainnya menerima apa adanya putusan sehingga mereka harus melakukan sesuatu yang patut untuk dilakukan. Sebagai contoh bahwa guru berharap kepala sekolah menugaskan mereka berada di kelas dan siswa berharap guru menciptakan hal terbaik dalam pembelajaran di luar kelas daripada memberikan tugas rumah. Pekerjaan inilah yang disebut kewenangan. Hal yang bersifat kewenangan itu penting untuk peninjauan bagi tingkat sekolah. Konsepnya tidak hanya meliputi pemberian perintah tapi juga menerima perintah semacamnya. Sehingga terjalin hubungan timbal balik yang erat dan baik. Kewenangan lain yang sangat penting disekolah adalah kewenangan profesional. Bagaimanapun masalah muncul dalam menentukan keputusan mana yang harus dibuat berdasarkan undang-undang dan peraturan.

Setiap sekolah tentu saja berada dalam lingkungan yang saling bergantung. Demikian sekolah, masyarakat setempat, daerah sekolah, wilayah, negara, dan sistem nasional bisa dianggap sebagai lingkungannya. Keterlibatan semua pihak pada lingkungan sekolah menentukan apakah sekolah tersebut lebih baik hasilnya. Dimana investor, dewan sekolah, pimpinan sekolah, atau komite sekolah, orang tua dan masyarakat setempat masing-masing memainkan peranannya. Di sisi lain kadangkala juga timbulnya gangguan sebagai suatu permasalahan bagi perkembangan sekolah tersebut yang mengharapakan pencapaian tujuan lainnya. Dalam hal ini pemimpin

sekolah memiliki tanggung jawab untuk membangun jembatan antara pemilik saham yang saling berbeda pencapaiannya dalam memberikan mereka kesempatan untuk masing-masing meningkatkan pengelolaan tempat bagi perwujudan kepercayaan dan keyakinan. Sama halnya pada bisnis dan industri. Sekolah juga harus memperkenalkan imej mereka dan secara aktif mengatur hubungan dengan orang banyak tanpa meninggalkan ruang bagi orang luar untuk melakukan kegiatan yang dianggap sebagai kegiatan internal sekolah. Sekolah yang didasari manajemen adalah salah satu pendekatan untuk membangun pemahaman dan perbaikan imej secara umum dari sekolah tersebut sehingga dapat menjalankan tugas pokok dan fungsinya secara maksimal.

Sekolah merupakan organisasi yang sangat sederhana tetapi kompleks. Sekolah telah memiliki organisasi sosial lainnya, kini banyak sekolah dibingkai banyak ruangan kelas dan tersedia pula sejumlah besar guru, siswa-siswa, staf dan administrasi. Nampak secara jelas bahwa sistem sekolah fokus pada kelompok, daerah, keperluan negara dan sistem sekolah nasional yang berhubungan dengan orang banyak dan hubungan antara sekolah-sekolah dan kekuasaan dalam pendidikan (Handy, 1986)

Bahkan sekolah adalah ruang yang tersendiri kantor, meja yang tersusun rapi, dikarenakan fakta bahwa guru-guru berpendidikan tinggi dan di anggap mereka profesional sekolah berbeda dengan organisasi, dalam konteks ini sekolah menjadi tata ruang yang profesional. Oleh karena itu sekolah diikutsertakan dalam pembuat keputusan daripada organisasi lain. Pada sisi lain sekolah termasuk kepada kategori anarki organisasi sebagaimana dilukiskan oleh Cohen dan March (1974). Menurut Richard Carlson (1998) ia beranggapan bahwa setiap sekolah butuh persaingan untuk siswa mereka. Perspektif ke empat bahwa sekolah-sekolah bebas menggunakan sistem dengan berkolaborasi (Weick, 1976; Orton & Weick, 1990) karena berkolaborasi dengan bebas memberi izin pemisahan elemen organisasi untuk tetap melakukan kegiatan dalam wadah sekolah menjadi lebih baik. Dengan memberi izin untuk membatasi penyesuaian dan pengharapan solusi yang berharga dan memberi izin perincian dalam suatu bagian tanpa pengaruh bagian lain.

Adanya pandangan bahwa pengajaran adalah profesi yang sudah berpengaruh kuat pada suatu sekolah. Guru yang profesional ditandai dengan kekuasaan yang relevan, rekrutmen, sertifikasi, menjamin guru-guru diseleksi pada kompetensi teknik dasar (Holmes dan wayne, 1989).

Hal yang penting juga diperhatikan dalam pengorganisasian pendidikan adalah berkenaan dengan perubahan struktur sebagai akibat perubahan lingkungan eksternal lembaga pendidikan. Dewasa ini tengah terjadi tuntutan restrukturisasi sekolah. Menurut Salisbury (1996) dengan restrukturisasi sekolah memiliki banyak manfaat yaitu: (1) Menjadikan sekolah lebih efektif dan efisien dengan mengurangi metode dan praktek yang bekerja tidak baik, (2) Menjadi lebih berorientasi pelanggan dengan memberikan kepada pelajar dan orang tua suatu keragaman pilihan (orang tua diberikan peluang memutuskan sekolah yang harus dipilih anaknya, tetapi juga memiliki berbagai pilihan tentang guru-guru, kurikulum, dan metode pembelajaran yang berkualitas), (3) Memberikan kepada pelajar, orang tua dan anggota masyarakat untuk mengakses pengetahuan berbasis elektronik dan pelayanan informasi, (4) Membiarkan para pelajar untuk mengubah peranan dari sekedar penerima pasif informasi kepada pekerja aktif informasi (berarti pe-lajar dapat mengakses informasi yang sesuai dan menggunakannya untuk menulis laporan, membuat kesimpulan atau memecahkan masalah), (5) Memberikan komunikasi elektronik antara pelajar, guru, orang tua di rumah, dan, (6) Menggantikan konsep tentang "kelas" (dengan seperangkat bangku dan meja) dengan segala sesuatu yang terkait lingkungan kerjanya secara terbuka (dengan individu dan kelompok kerja dan teknologi tinggi pembelajaran dan sumber daya komunikasi).

Bagaimanapun, di tengah situasi globalisasi dan otonomi pendidikan membawa implikasi besar bagi pentingnya perubahan manajemen pendidikan. Pada tingkat makro, manajemen sistem pendidikan nasional dalam kewenangannya perlu diserahkan sebagian ke daerah sehingga inovasi pendidikan di daerah semakin cepat, tepat dan efektif. Pada tingkat mikro, pimpinan lembaga pendidikan perlu mengubah gaya manajemen ke arah yang lebih proaktif dan mengoptimalkan partisipasi

semua personil dan *stakeholders* lembaga pendidikan. Peningkatan kualitas per-sonil, pembiayaan, sarana dan prasarana, hubungan dengan masyarakat, serta kurikulum harus bermuara kepada peningkatan mutu pembelajaran yang efektif sehingga pelajar memiliki budaya ilmiah yang tinggi. Pada gilirannya, pengorganisasian termasuk penetapan tanggung jawab dan kewenangan kepala sekolah, wakil kepala sekolah, tatausaha, guru-guru maupun personil pegawai agar pekerjaan apat dibagi dengan baik dan nampak kejelasan tugas pokok dan fungsi personil dalam pelaksanaan tugas kependidikan di setiap sekolah.

MEMOTIVASI PERSONIL PENDIDIKAN

A. PENGERTIAN MOTIVASI

Sekarang sedang terjadi peningkatan tekanan terhadap sekolah untuk menampilkan cara-cara yang baik dalam mengarahkan anggota atau warga sehingga mempunyai motivasi sangat penting untuk mencapai kemajuan-kemajuan yang diinginkan. Oleh karena itu, perlu mempelajari bagaimana memotivasi anggota atau tim menjadi satu keahlian yang penting bagi pemimpin tim dalam sekolah.

Untuk alasan yang baik, motivasi telah menjadi satu kata yang populer dalam kepemimpinan modern dan manajemen. Sesungguhnya sering didengar dan mungkin dipergunakan potongan kata seperti "Dia kurang motivasi". Martono, selaku Direktur Manajemen Sumberdaya manusia sangat paham bagaimana memotivasi timnya". Mereka akan melakukan apa saja untuk pegawainya supaya termotivasi', "kita harus memotivasi anggota agar organisasi mencapai kinerja tinggi".

Sejatinya perlu dipahami mengenai unsur-unsur manajemen yang mencakup: manusia, uang, mesin, market/pasar, metode, dan material. Kesemuanya berinteraksi satu sama lain dengan difungsikan

oleh unsur manusia. Dalam menggerakkan sumberdaya manusia yang ada dalam organisasi maka fungsi penggerakan ini dapat berjalan dengan memanfaatkan keberadaan motivasi dalam setiap pribadi personil atau anggota organisasi.

Istilah motivasi bersumber dari kata dalam bahasa Latin "*movere*" yang berarti "menggerakkan" (Steers, et al, 1996:8). Sesuatu yang menggerakkan seseorang melakukan sesuatu berarti dia memiliki motivasi.

Ada beberapa pertanyaan pokok dalam kaitan dengan motivasi, yaitu: (1) apa yang menjadi penggerak kekuatan perilaku manusia, (2) apa yang mengarahkan atau jaringan perilaku manusia, dan (3) bagaimana perilaku terpelihara atau berkelanjutan" (Steers, 1996).

Ditegaskan lebih lanjut bahwa kerangka konsep di atas mengantarkan kepada pemahaman perilaku kerja individu. Kekuatan yang menggerakkan individu manusia melakukan sesuatu dalam cara tertentu dan kepada kekuatan lingkungan sering cepat bertindak dengan daya penggerak. Kemudian ada maksud dari orientasi sasaran atas setiap individu; perilaku diarahkan menuju sesuatu. Sedangkan jawaban ketiga cara memandang motivasi berisikan satu sistem orientasi, karena itu bahwa ada kekuatan dalam individu dan mereka mengarahkan lingkungan yang umpan baliknya kepada individu lain untuk memperkuat intensitas dorongan mereka dan arah kekuatan sehingga ada tindakan dan mengarahkan ulang usaha mereka. Kemudian komponen motivasi muncul lagi dan selanjutnya dalam berbagai hasil penelitian.

Gibs, et al (1997:126) berpendapat bahwa motivasi adalah suatu konsep yang digunakan untuk menjelaskan kekuatan tindakan atas atau dalam pribadi seseorang untuk berkenginan dan perilaku langsung. Kemudian dijelaskan oleh Winardi (2001:2-3) seseorang yang sangat termotivasi, yaitu orang-orang yang melaksanakan upaya substansial guna menunjang tujuan-tujuan produksi kesatuan kerjanya dan organisasi di mana ia bekerja. Seseorang yang tidak termotivasi hanya memberikan upaya minimum dalam hal bekerja. Konsep motivasi merupakan sebuah konsep penting dalam studi tentang kinerja individual.

Setiap orang berperilaku didasari oleh motivasi tertentu. Ada dorongan dalam jiwanya untuk memenuhi keinginan tertentu sehingga menampilkan perilaku. Menurut Maslow (1970:35) kebutuhan merupakan titik awal dari motivasi. Kebutuhan adalah desakan psikologis untuk memenuhi sesuatu. Tegasnya, motivasi adalah kebutuhan akan sesuatu yang dimanifestasikan dalam tindakan.

Secara teknis, motivasi adalah pencurahan tenaga pada suatu arah tertentu untuk sebuah tujuan spesifik (Weisinger, 1998:81).

Kebutuhan adalah kekurangan atau kurang sesuatu nilai yang ada dalam pengalaman seseorang pada suatu titik waktu tertentu. Kekurangan sesuatu mungkin bersifat psikologis (makanan), psikologis (harga diri) atau sosiologis (kebutuhan interaksi sosial). Kebutuhan adalah kekuatan atau pendorong dari respon perilaku”.

Zainun (1986:18) menjelaskan istilah motivasi dikaitkan dengan kebutuhan (*needs*) atau insentif (*incentive*) suatu perangsang dalam proses pekerjaan. Kedua istilah ini seperti dua sisi mata uang logam yang sama, seperti hubungan konsep tujuan dengan alat untuk mencapai tujuan (*ends and means concepts*). Karena insentif dipandang sebagai alat untuk memenuhi dan memuaskan kebutuhan para pekerja.

Setidaknya menurut Weisinger (1998:83) ada empat sumber motivasi, yaitu:

- 1) Diri sendiri (pemikiran, stimulasi, perilaku sendiri, semua hal ini sudah merupakan konsep yang dikenal).
- 2) Teman, keluarga, rekan kerja, yang mendukung.
- 3) Mentor emosi (nyata atau fiktif)
- 4) Lingkungan kerja (udara, cahaya, suara dan pesan-pesan di kantor anda).

Keempat sumber motivasi ini adalah sangat penting bagi seseorang dalam perilaku kerjanya. Motivasi ini yang mendorong seseorang melakukan pekerjaan dan menyelesaikan sebagaimana tugas dan tanggung jawabnya. Begitupun, motivasi bukan satu-satunya sebagai faktor determinan atas kinerja individual. Paling tidak ada variabel

lainnya, diantaranya; upaya (kerja) yang dikerahkan, kemampuan orang yang bersangkutan, dan pengalaman (kerja) sebelumnya (Winardi, 2001:3). Itu artinya, faktor motivasi memang perlu dipahami secara mendalam dalam mengarahkan dan mengembangkan motivasi kerja individu dalam organisasi.

Personil pendidikan mencakup kepala sekolah, staf pimpinan, kepala tatausaha, guru-guru, pegawai dan siswa. Semua personil ini perlu dimotivasi agar terdorong melaksanakan tugas pokok dan fungsinya dalam pelaksanaan pembelajaran, dan manajemen. Motivasi dapat didefinisikan sebagai proses memperoleh hasil melalui orang, atau memperoleh yang terbaik melalui orang (Everard, Dkk, 2004:23). Dalam semua keadaan dan pengalaman manusia, sejatinya memotivasi itu sangat bersifat individual dan kompleks. Ada perbedaan-perbedaan antara upaya memotivasi orang untuk bekerja dengan semangat tinggi dan memimpin orang untuk bekerja biasa saja. Karena itu adalah penting sekali melakukan kajian terhadap sifat dasar motivasi dan bagaimana memahami apa yang diketahui tentang teori motivasi untuk membuat dan menyokong sikap positif tim melalui motivasi yang baik terutama dalam seluruh kegiatan pendidikan di sekolah.

Seperti teori-teori manajemen dan kepemimpinan, maka motivasi adalah sebuah konsep yang dipertentangkan dan tidak ada satu persetujuan definisi tunggal” (Law and Glover, 2000). Walaupun ada kesulitan dalam mengetahui ketepatan sifat dasarnya, motivasi sangat penting untuk pemimpin tim karena motivasi sejatinya yang membuat orang lain melakukan sesuatu. Motivasi adalah sesuatu yang membuat mereka melakukan usaha nyata menjadi apa yang mereka lakukan (Jones, 2007). Keberadaan motivasi dapat mengubah sifat dasar dan kehebatan dari satu orang kepada orang lain, tergantung pada jarak pengaruh terhadap mereka pada waktu yang diberikan.

Dalam kaitan ini motivasi adalah dorongan atau rangsangan yang diberikan kepada seseorang agar memiliki kemauan untuk bertindak. Dorongan ini dapat dilakukan dengan berbagai cara, misalnya dengan meningkatkan upah/gaji, insentif, dan perhatian dalam berbagai jenis dan manifestasinya. Motivasi dilakukan untuk tujuan, yaitu: (1) merangsang seseorang untuk bekerja dengan

baik, (2) mendorong seseorang untuk bekerja lebih berprestasi, (3) mendorong seseorang untuk bekerja lebih bertanggung jawab, (4) meningkatkan kualitas kerja, (5) mengembangkan produktivitas kerja, (6) mentaati peraturan yang berlaku, (7) jera dalam melanggar peraturan, (8) mengarahkan perilaku untuk mencapai tujuan, (9) mempertahankan prestasi kerja dan bersaing secara sportif (Hikmat, 2009:272).

Motivasi dapat dikenali melalui keberadaannya tetapi juga sering kurang disadari ketidak hadirannya oleh sementara orang. Sikap dan tingkah laku rekan sejawat di sekolah dalam satu tim kerja adalah indikasi yang bagus dari keadaan motivasi mereka. Hal itu dapat dipahami dari tabel berikut:

Tabel 1

Indikasi Yang memiliki motivasi dengan Yang Tidak Termotivasi

| No. | Tanda Motivasi Ada | No. | Tanda Motivasi Tidak Ada |
|-----|--|-----|--|
| 1 | Kinerja tinggi | 1 | Lesu dan lalai terhadap pekerjaan |
| 2 | Hasil yang diraih tinggi dan berprestasi secara konsisten | 2 | Sedikit prestasi dan ketidakhadiran banyak |
| 3 | Eenerjik, antusias, dan mempunyai kebulatan tekad untuk sukses | 3 | Berkeluh kesah atas berbagai masalah, perselisihan dan sering merasa susah |
| 4 | Bekerja sama terus-menerus untuk mengatasi masalah | 4 | Tidak bekerjasama mengatasi masalah |
| 5 | Kerelaan menerima tanggung jawab | 5 | Mengelak dari menerima tanggung jawab |
| 6 | Kerelaan memberi perubahan penting | 6 | Tidak menerima perubahan |

Bertolak dari iklim perubahan cepat sekarang ini dan tekanan yang bertambah di sekolah-sekolah, maka pemimpin tim yang efektif perlu untuk menjadi menajer yang melakukan pengaturan dengan baik dan terlatih dalam memahami kebutuhan-kebutuhan dasar orang lain dan tingkah lakunya di tempat kerja. Banyak kesuksesan pemimpin-pemimpin tim bersandar pada munculnya komitmen, bakat mengayomi dan meyakinkan anggota-anggota tim yang termotivasi dan produktif, yang semua hal tersebut tidak muncul secara ghaib atau misterius. Karena itu dibutuhkan komunikasi yang efektif dan kepercayaan antara pemimpin-pemimpin tim dan rekan-rekan anggota tim dalam menangani pekerjaan untuk mencapai kinerja tinggi segtiap individu sehingga menghasilkan kinerja tinggi bagi setiap organisasi.

B. TEORI-TEORI MOTIVASI

Walaupun ada kesulitan menentukan ketepatan hakikat dasar dari konsep motivasi tersebut, namun adalah penting bagi pemimpin-pemimpin tim karena konsep motivasi berkenaan dengan kegiatan, yaitu: (1) Tujuan-tujuan yang mempengaruhi perilaku tim, (2) Proses-proses berpikir yang digunakan untuk mengidentifikasi kebutuhan-kebutuhan individu dan kelompok serta menggerakkan perilaku menuju tujuan-tujuan dan keputusan khusus, (3) Proses-proses sosial yang mempengaruhi pola perilaku.

Bagaimanapun, motivasi penting untuk berbagai pekerjaan jika orang ingin mempersembahkan kinerja yang terbaik. Jika staf diberi kesempatan yang cukup untuk bekerja dengan baik dan memiliki keahlian-keahlian utama atau penting, kemudian motivasi mereka sesuai keperluan hal ini yang menentukan apakah mereka benar-benar efektif atau tidak. Anggota-anggota tim yang dimiliki adalah sumber kekuatan penting di sekolah, seperti halnya sesuatu yang berharga, dan tidak masalah tingkat pengalaman duniawi yang diraih dalam artian teknologi. Tentu saja akan selalu dipercaya kedudukan faktor manusia yang senantiasa dapat ditingkatkan keahlian-keahlian dan sifat anggota tim.

Setiap orang mempunyai bermacam-macam kebutuhan seperti keadaan bekerja yang nyaman, keamanan kerja dan gaji yang sesuai. Hal-hal ini harus diperoleh anggota, tetapi dengan melaksanakannya tidak begitu otomatis memberikan kepuasan. Kegagalan akan pemenuhan kebutuhan dasar sering tidak memunculkan kepuasan dalam diri anggota. Di sisi lain, orang yang memiliki kebutuhan yang lebih besar seperti kebanggaan dan pujian dalam pekerjaan mereka dan berbagai tujuan sekolah atau bidang yang ingin dikejar perlu memikirkan banyak kesulitan, tanpa alternatif lain yang dapat mengarahkan kepada pencapaian kepuasan.

Dari hasil penelitian atas perilaku masyarakat, dari tahun 1940 sudah disarankan bahwa masyarakat dimotivasi sesuai dengan bidang yang dibutuhkan, keduanya di tempat kerja dan di tempat tinggal pribadi mereka. Ada sejumlah teori tentang motivasi individu untuk bekerja lebih keras. Setiapnya mempunyai perbedaan implikasi untuk bagaimana para pimpinan bekerja sebagai pemimpin tim yang menggerakkan dan membuat kamu bertanggung jawab.

Beberapa teori motivasi menitikberatkan pada asumsi bahwa memberikan kesempatan dan informasi yang benar maka individu akan bekerja dengan baik dan produktif. Secara efektif pemimpin tim/regu terus menerus bersiap siaga bahwa informasi ini harus diberikan untuk para anggota tim/regu sendiri. Paling tidak ada tiga teori yang paling berpengaruh dalam motivasi, yaitu: teori Maslow, Herzberg, dkk dan McGregor.

1. Hirarki Kebutuhan Maslow

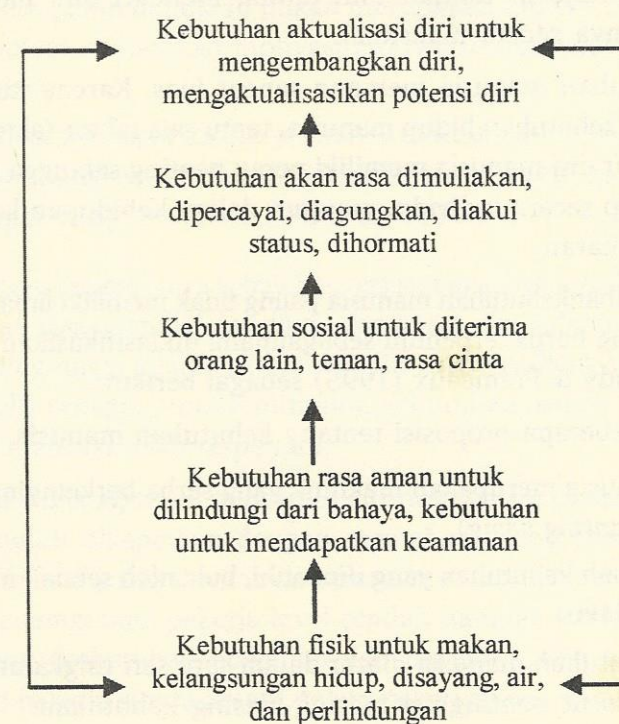
Salah satu teori motivasi yang populer adalah teori Maslow. Dalam hal ini Maslow (1970) membagi jenjang motivasi yaitu: (1) fisiologis (lapar-haus), (2) ketenangan dan keamanan, (3) cinta dan perasaan, memiliki, (4) harga diri (prestasi dan pengakuan), dan (5) aktualisasi diri *-(self-actualization)*.

Abraham Maslow, seorang psikolog klinis mempercayai bahwa seluruh manusia memiliki kebutuhan ingin mendapatkan kepuasan.

Menurutnya ada lima kebutuhan yang dikelompokkan kepada 5 tingkatan atau "Hirarki kebutuhan", dimulai dari kebutuhan yang dasar untuk makanan dan tempat perlindungan dan mencapai puncak tertinggi dengan aktualisasi diri atau pemenuhan kebutuhan diri pribadi manusia.

Menurut Maslow, seorang pemusik harus membuat musik, seorang seniman harus menggambar, seorang penyair mesti menulis, jika dia sedang berada pada puncak kesenangannya. Apa yang dapat dilakukan oleh manusia maka dia harus melakukan sesuai kebutuhannya. Kebutuhan inilah yang disebut dengan aktualisasi diri. Hal tersebut berdasarkan pada keinginan untuk pemenuhan diri, yakni sebuah kecenderungan baginya untuk mengaktualisasikan secara optimal kemampuannya. Keinginan untuk menjadi lebih dan lebih lagi sebagai manifestasi eksistensi keberadaan dirinya, untuk menjadi segala sesuatu yang seseorang itu mampu untuk menjadi apapun.

Adapun hirarki kebutuhan menurut Maslow, sebagai berikut:



Menurut Maslow, kebutuhan seseorang selalu dipenuhi supaya jika kamu memikirkan tentang satu kebutuhan seseorang, maka prioritas bagi satu kebutuhan yang lain akan jauh lebih tinggi. Maslow juga mengusulkan bahwa, suatu saat kebutuhan akan saling bertemu, itu bukanlah sesuatu yang sangat mendesak. Di sekolah, misalnya, Hirarki Maslow sangatlah relevan karena individu-individu tidaklah membutuhkan uang dan penghargaan, mereka hanya membutuhkan sebuah penghormatan dan interaksi. Saat menyetujui peran, objek dan struktur organisasi hal ini merupakan hubungan yang sangat bernilai dari keseluruhan tingkatan kebutuhan dalam hirarki Maslow. Beberapa orang mungkin akan menempatkan aktualisasi diri sebelum puas terhadap urutan kebutuhan yang lebih di bawahnya. Sebagian orang mungkin bahkan berpengalaman pada semua kebutuhan di dalam perjalanan hidup suatu saat nanti. Teori tersebut bukanlah tanpa problem, sejak saat teori ini diaplikasikan di sekolah. Setiap orang perlu mencari sebuah kepuasan pada beberapa kebutuhan di luar dari tempat kerja mereka. Bahkan guru dan pegawai sekolah, kadang bekerja di tempat lain dalam mencari dan memenuhi kebutuhannya secara maksimal.

Kebutuhan manusia memang sangat luas. Karena itu, dalam memenuhi kebutuhan hidup manusia, tentu saja faktor-faktor dalam diri dan luar diri manusia memiliki peran penting sehingga manusia dapat hidup secara individu, maupun dalam kehidupan komunal/kemasyarakatan.

Kebutuhan manusia paling tidak memiliki lima tingkat/derajat, yang harus terpenuhi sebagaimana diklasifikasikan Maslow dalam Mondy & Premeaux (1995) sebagai berikut:

Ada beberapa proposisi tentang kebutuhan manusia, yaitu:

1. Manusia merupakan makhluk yang serba berkeinginan (*man is wanting being*).
2. Sebuah kebutuhan yang dipenuhi, bukanlah sebuah motivator perilaku.
3. Kebutuhan manusia diatur dalam satu seri tingkatan-hirarki menurut pentingnya masing-masing kebutuhan.

Kebutuhan fisiologis manusia menyangkut sandang, pangan dan papan (perumahan). Secara keseluruhan kebutuhan di atas merupakan kebutuhan primer dalam kehidupan manusia, dan hal ini biasanya yang pertama dipenuhi baru meningkat kepada kebutuhan akan keamanan jiwa, fisik dan harta.

Pada tingkatan terendah hirarki yang ada dan pada titik awal teori motivasi, terdapat kebutuhan-kebutuhan fisiologikal. Kebutuhan-kebutuhan inilah yang perlu dipenuhi untuk mempertahankan hidup. Oksigen, pangan, minum, istirahat, aktivitas dan pengaturan suhu tercakup dalam tingkatan kebutuhan ini. Kebutuhan-kebutuhan fisiologikal memiliki sejumlah karakteristik sebagai berikut:

- 1) Mereka relatif independen satu sama lainnya
- 2) Dalam banyak kasus mereka dapat diidentifikasi dengan sebuah lokasi khusus di dalam tubuh (misalnya, perasaan lapar luar biasa, dapat dikaitkan dengan perut).
- 3) Pada sebuah kultur berkecukupan (*an affluent culture*) kebutuhan-kebutuhan demikian bukan merupakan motivator-motivator tipikal, melainkan motivasi-motivator-motivator yang tidak biasa.
- 4) Akhirnya dapat dikatakan bahwa mereka harus dipenuhi secara berulang-ulang dalam periode waktu yang relatif singkat agar tetap terpenuhi (Winardi, 2001:14).

Dengan terpenuhinya kebutuhan tersebut meningkat pada kebutuhan sosial atau rasa memiliki dan cinta, dan harga diri. Adapun kebutuhan yang paling tinggi adalah aktualisasi diri (mewujudkan minat, bakat, hobby, dll) sebagai puncak piramida kebutuhan, sebab halhal yang bersifat material telah terpenuhi.

Proses menggerakkan sumberdaya manusia dalam proses manajemen lebih mudah dikenalkan dengan memahami teori motivasi. Teori Maslow ini nampaknya membuat pemahaman terhadap situasi industri, yang menempatkan pekerja level rendah nampak lebih termotivasi oleh uang (kebutuhan makanan dan pakaian), dan tidak banyak motivasi bekerja secara kreatif dalam pekerjaannya. Sementara pada

level pekerja tinggi, yang menempatkan pendapatan yang mencukupi tidak memikirkan lagi kebutuhan rumah, nampak mengutamakan aktualisasi diri lebih penting. Demikian juga dengan pekerja yang berada dalam level kebutuhan cinta dan rasa memiliki, jika terpenuhi baru meningkat ke level berikutnya mengejar prestasi kerja dan pengakuan. Namun kadang-kadang pada sebagian pekerja sebenarnya, jika berada dalam level rendah motivasi psikologis adalah sukar menemukan peluang baginya untuk mewujudkan motivasi mengekspresikan diri sehingga kepuasan kerjanya lebih meningkat”.

Salah satu teori motivasi yang populer adalah teori Maslow. Dalam hal ini Maslow (1970) membagi jenjang motivasi yaitu: (1) fisiologis (lapar-haus), (2) ketenangan dan keamanan, (3) cinta dan perasaan, memiliki, (4) harga diri (prestasi dan pengakuan), dan (5) aktualisasi diri (*self-actualization*)“.

Proses menggerakkan sumberdaya manusia dalam proses manajemen lebih mudah dikenalkan dengan memahami teori motivasi. Teori Maslow ini nampaknya membuat pemahaman terhadap situasi industri, yang menempatkan pekerja level rendah nampak lebih termotivasi oleh uang (kebutuhan makanan dan pakaian), dan tidak banyak motivasi bekerja secara kreatif dalam pekerjaannya. Sementara pada level pekerja tinggi, yang menempatkan pendapatan yang mencukupi tidak memikirkan lagi kebutuhan rumah, nampak mengutamakan aktualisasi diri lebih penting. Demikian juga dengan pekerja yang berada dalam level kebutuhan cinta dan rasa memiliki, jika terpenuhi baru meningkat ke level berikutnya mengejar prestasi kerja dan pengakuan. Namun kadang-kadang pada sebagian pekerja sebenarnya, jika berada dalam level rendah motivasi psikologis adalah sukar menemukan peluang baginya untuk mewujudkan motivasi mengekspresikan diri sehingga kepuasan kerjanya lebih meningkat”.

2. Teori Dua Faktor (*The Two-factors Theory*) oleh Herzberg dkk.

Herzberg, Mausner dan Snyderman (1959) membangun teori dua faktor untuk memberikan pemahaman atas keberadaan motivasi

berdasarkan pada faktor-faktor kesehatan (*hygiene factors*)’ dan ‘motivator-motivator (*motivators*)’. Dengan *hygiene factors*, mereka kembali kepada kebutuhan dasar manusia di dalam pekerjaan yang mana berasal pada diri mereka sendiri sehingga bila tidak termotivasi, maka ketidakberadaannya membuat ketidakpuasan yang sangat signifikan. Sebagian dari faktor-faktor ini adalah seperti; lahan parkir, hak untuk berlibur, ruang kantor dapat dianggap sebagai hal tak begitu penting. Begitu pula faktor pembayaran, keuangan dan sumber-sumber pendapatan adalah merupakan *hygiene factors* yang penting.

Hal kedua dari teori dua faktor yang dikemukakan Herzberg dan kawan-kawan adalah ‘Motivators’, yang secara nyata membimbing seseorang untuk berhasil. Hal tersebut merupakan faktor yang harus disediakan oleh kepemimpinan tim atau (pemimpin tim) untuk menjaga sebuah kekuatan kerja yang memuaskan. Motivator dibangun dari pertumbuhan dan aktualisasi diri saat melakukan pekerjaan.

Tabel 9:

Faktor hygiene berdasarkan pada pendapat Herzberg

| FAKTOR HIGIEN | DESKRIPSI |
|------------------------------|---|
| Gaji dan keuntungan | Pemasukan, keuntungan, bonus-bonus, liburan-liburan, dll. |
| Kondisi kerja | Jam-jam kerja, lay out tempat kerja, fasilitas-fasilitas, barang-barang, dll. |
| Kebijakan organisasi | Peraturan dan regulasi, formalitas dan informal, dll. |
| Status | Prestasi, otoritas, relationship (hubungan kerja) kepada orang lain, dll. |
| Keamanan kerja | Tingkatan pekerja percaya diri memiliki perhatian terhadap pekerjaan yang berkelanjutan |
| Supervisi dan otonomi | Perluasan kontrol yang setiap individu memonitor konten dan mengeksekusi pekerjaan |
| Hubungan kerja | Level dan tipe hubungan interpersonal dalam lingkungan kerja |
| Kehidupan pribadi | Waktu yang dihabiskan bersama keluarga, teman-teman, dan keinginan-keinginan. |

Kemudian mencermati faktor motivator yang ada dalam diri seseorang, maka teori Herzberg menjelaskan sebagaimana dalam tabel berikut:

Tabel 10

Motivator menurut Herzberg dkk, 1959.

| MOTIVATOR | BAGAIMANA MEREKA BEKERJA |
|--------------------------------------|--|
| Pencapaian | Mencapai atau melampaui objek tugas adalah kepentingan paling istimewa karena ke depan dan ke atas keinginan untuk mencapai sesuatu adalah bimbingan dasar bagi seseorang. Itu merupakan salah satu faktor terbesar bagi sumber pencapaian kepuasan. |
| Pengenalan | Pengakuan terhadap pencapaian orang lain (terutama dalam level senior) adalah merupakan sebuah motivasi karena hal itu dapat membantu untuk mempertinggi penghargaan diri. Bagi para anggota staff, pengakuan mungkin akan dipandang sebagai sebuah penghargaan bagi dirinya. |
| Kepentingan-kepentingan Kerja | Sebuah pekerjaan yang memberikan kepuasan bagi individu-individu dan kelompok-kelompok dapat menjadi sebuah kekuatan motivasi terbesar bahkan bagi sebuah pekerjaan yang tidak mencukupi kepentingan sekalipun. Sejauh mungkin, tanggung jawab harus dicocokkan terhadap kepentingan-kepentingan individu. |
| Tanggung Jawab | Kekuatan untuk menguji otoritas dan kekuatan mungkin membutuhkan kemampuan-kemampuan kepemimpinan, pengambilan risiko, membuat keputusan dan arahan diri, yang keseluruhannya akan melahirkan penghargaan diri dan motivasi yang kuat. |
| Kemajuan | Promosi, kemajuan dan mendapatkan penghargaan dari sebuah kinerja adalah penting di sini. Barangkali sebuah motivator utama, bagaimanapun, adalah perasaan bahwa kemajuan itu adalah sesuatu yang mungkin. |

Tabel di atas menjelaskan komponen motivator dalam diri seseorang yang mencakup; pencapaian, pengenalan, kepentingan-kepentingan kerja, tanggung jawab, dan kemajuan.

3. Teori X McGregor dan Teori Y

Selain teori motivasi sebagaimana dikemukakan di atas, Douglas McGregor (1960) mengajukan bahwa motivasi dipengaruhi oleh dua hal asumsi yang berbeda tentang hubungan manusia dan pekerjaan. Dia menganjurkan asumsi sekalipun teramat sederhana bahwa manajer-manajer menempatkan secara baik asumsi teori X atau teori Y tentang cara orang lain bertingkah laku dalam pekerjaannya.

Teori ini disarankan oleh Douglas McGroger dengan mengajukan dua perbedaan pandangan terhadap manusia. Pertama, pada dasarnya manusia negatif, yang tergolong dalam teori X, dan kedua, pada dasarnya bersifat positif dikelompokkan ke dalam teori Y (Robbins, 1984:29). Dalam menangani pegawai, maka para manajer disarankan bahwa pandangan manajer terhadap sifat dasar manusia berdasarkan atas pengelompokan asumsi ini. Para manajer cenderung menampilkan perilaku yang mengarahkan kepada bawahan berdasarkan asumsi ini.

Teori X, didasarkan kepada beberapa asumsi bahwa:

- 1) Pegawai tidak suka bekerja, mereka harus dipaksa, diawasi karena secara inheren tidak suka bekerja dan hal yang tidak mungkin menghindari keadaan bawaan itu.
- 2) Pegawai diancam dengan hukuman untuk mencapai sasaran yang diinginkan.
- 3) Pegawai akan melalaikan tanggungjawab dan meminta perintah formal bila mungkin,
- 4) Kebanyakan pekerja atas semua faktor berkenaan dengan pekerjaan dan akan memaparkan sedikit ambisi.

Berbeda dengan teori X, bahwa asumsi yang melekat pada teori Y bahwa:

- 1) Pegawai memandang pekerjaan sebagai suatu yang alamiah seperti istirahat atau bermain,
- 2) Seseorang akan bekerja dengan perintah atau dorongan diri sendiri dan pengawasan sendiri bila dia memiliki komitmen terhadap tujuan,
- 3) Rata-rata orang dapat belajar, bahkan mencari dan bertanggung-jawab,
- 4) Kreativitas –oleh sebab itu adalah kemampuan membuat keputusan yang baik kemudian disebarkan secara luas kepada seluruh orang dan tidak begitu penting untuk diminta oleh fungsi manajemen.

Dalam uraiannya, Hersey dan Blanchard (1988:59) menegaskan bahwa para manajer yang menerima asumsi teori X, berusaha menstruktur, mengendalikan dan mengawasi pegawai secara ketat. Para manajer ini merasa bahwa pengawasan eksternal merupakan cara yang paling tepat untuk mengelola orang-orang yang tidak dapat dipercaya, tidak bertanggung jawab dan tidak dewasa.

Sedangkan tipe manajer yang menerima teori Y ini berusaha membantu para pegawai untuk menjadi dewasa dengan mengurangi kontrol eksternal secara progresif. Hal itu memungkinkan para pegawai untuk lebih mengendalikan diri sendiri secara berangsur-angsur. Para pegawai dapat memenuhi kebutuhan sosial, penghargaan dan perwujudan diri dalam suasana seperti ini yang sering diabaikan dalam pekerjaan. Apabila pekerjaan tidak menyediakan pemuasan kebutuhan pada setiap level, para pegawai biasanya akan mencari pemuasan itu di tempat lain. Hal ini membantu menyelesaikan beberapa masalah yang dihadapi pimpinan terutama dalam kaitan berhenti bekerja dan tidak masuk kerja.

Namun perlu digarisbawahi bahwa bila pegawai dalam masyarakat dewasa ini sudah mendapat pendidikan yang tinggi, dan sesuai standar kehidupan yang baik, maka asumsi teori ini akan menjadi gagal dalam memotivasi pegawai. Karena dengan pendidikan dan latihan yang diperoleh oleh pegawai, dapat membuat mereka akan menjadi lebih matang dan bertanggung jawab dalam pekerjaannya. Bagi

orang-orang yang kebutuhan psikologis dan rasa amannya sudah tinggi, maka asumsi teori X tidak dapat dipakai lagi oleh para manajer.

Dengan demikian kesan yang muncul dalam merespon teori X akan mengarahkan, mengendalikan dan mengawasi orang-orang dengan ketat sedangkan manajer yang menerima teori Y adalah para manajer yang mendukung dan memudahkan pegawai dalam bekerja untuk mencapai tujuan organisasi dan tujuan pribadi mencapai kepuasan kerja.

Ada beberapa faktor yang mempengaruhi pengembangan efektivitas dan pendayagunaan pekerja sebagai kunci efektivitas manajemen, yaitu: (a) peran manajemen, (2) motivasi, (3) partisipasi, (4) pelatihan, dan (5) organisasi kerja, kondisi kerja dan teknik peningkatan produktivitas dari bawah”.

Jadi kepedulian manajer dalam memotivasi pekerja menurut Prokopenko (1987:204) mencakup: (a) pekerjaan dan cara bekerja pegawai diorganisasikan dan diarahkan, (2) para pekerja dan lingkungan pekerjaan memberikan peluang produktif”.

McGregor percaya bahwa teori Y membawa kepada kepemimpinan yang lebih efektif, meskipun dia mengakui bahwa masih terdapat kejadian di saat tingkah laku teori X mungkin tidak sesuai. Jika pimpinan tim memilih secara baik model asumsi ini, hal itu mungkin menghasilkan satu kecenderungan bagi anggota tim untuk menanggapi cara mereka memimpin. Sebagai contoh, jika anggota-anggota tim percaya bahwa mereka tidak akan dipercayai, maka mereka mungkin akan bertingkah laku dengan cara yang kurang dapat dipercaya. Sebagai pimpinan tim maka harus membuat setiap usaha untuk menghindari pengabdian teori X memikirkan bentuk terbatas dan rutinitas kreativitas pekerjaan. Sebaliknya dibutuhkan untuk mempromosikan teori tingkah laku Y agar supaya mendorong kreativitas, karena memiliki peluang berkembang dengan dorongan bekerja yang dimiliki. Perbedaan karakteristik teori X dan teori Y sebagaimana dalam tabel berikut:

Tabel 11
Teori asumsi X dan Teori asumsi Y Menurut McGregor

| Teori asumsi X | Teori Asumsi Y |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Kebanyakan orang pada dasarnya tidak menyukai pekerjaan dan berusaha untuk menghindarinya sebisa mungkin • Seseorang harus dipaksa, dikontrol, diperintah atau diancam dengan hukuman untuk memastikan mereka berada pada posisi yang sesuai saat bekerja –mereka adalah pribadi yang self-centered dan kurang ambisi • Seseorang memilih untuk diperintah, berkeinginan untuk menghindari tanggung jawab, memiliki sedikit ambisi relatif dan di atas itu semua menginginkan keamanan | <ul style="list-style-type: none"> • Seseorang secara alami, mental dan fisik adalah energik. • Seseorang tidak butuh untuk dikontrol dan diperintah secara eksternal. Mereka akan mencoba untuk menguji dorongan dari diri sendiri dalam mengejar objek yang mereka komitmenkan. • Seseorang akan mencari dan menerima tanggung jawab dibawah kondisi yang benar. • Seseorang mempunyai kapasitas untuk menguji sebuah tingkat kreativitas, imajinasi dan kecerdikan yang tinggi. |

Dengan menggunakan teori yang dijelaskan di atas, lihatlah secara detail pada peran dan tanggung jawab masing-masing pribadi anggota organisasi di sekolah, terutama pada para guru dan pegawai. Identifikasi faktor-faktor di dalam pekerjaan seseorang tentu saja berkontribusi terhadap kepuasan dan ketidakpuasan. Setiap personil mungkin ingin membandingkan kinerja yang ada kepada orang lain, termasuk juga para anggota tim yang lain.

C. CARA MENGEMBANGKAN MOTIVASI

Untuk memberikan inspirasi bagi seseorang dalam bekerja – baik secara individu maupun tim melalui cara yang dapat menghasilkan sesuatu yang terbaik, maka pimpinan tim perlu membangun kekuatan motivasi personil mereka sendiri. Adapun seni memotivasi seseorang adalah dimulai dengan cara, yaitu: (1) memahami tingkah laku para kolega/teman sejawat, dan kemudian (2) mempelajari bagaimana mempengaruhi tingkah laku itu. Sejatinya mengenali tingkah laku-tingkah laku tertentu dan alasan-alasan yang ada dibelakang itu adalah tindakan penting. Pimpinan tim dapat melakukan hal tersebut dengan cara:

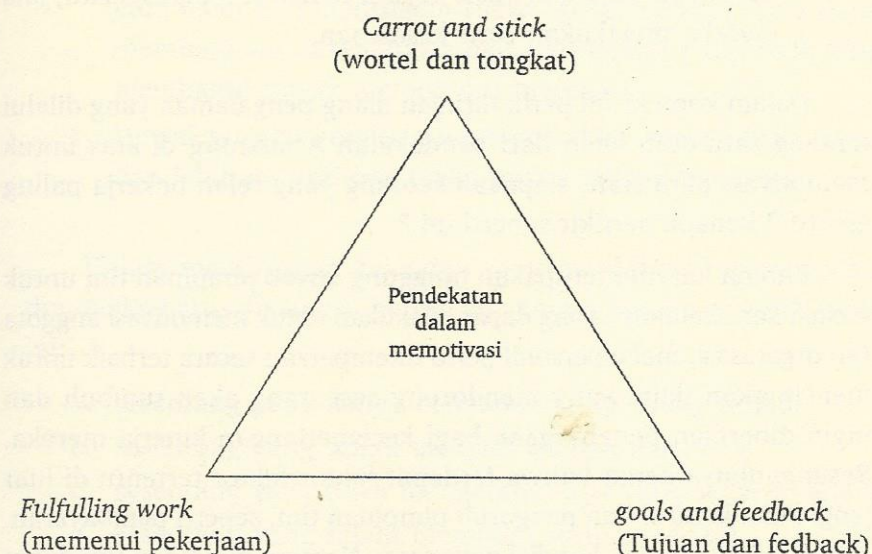
- mendengarkan secara berhati-hati pada apa yang sedang dibicarakan;
- menginterpretasi apa yang sedang dibicarakan secara benar, dan;
- membaca bahasa tubuh (*body language*) yang ditunjukkan.

Dengan melakukan strategi-strategi di atas, akan muncul kesadaran tentang motivasi perilaku. Hal itu merupakan cara para staff, menjaga kepentingan-kepentingan satu sama lain. Para personil secara sukarela dapat dengan bebas mengajukan pelayanan-pelayanan dan ide-ide mereka, memberi reaksi pada saat diminta mengerjakan hal baru atau tugas yang sifatnya kondisional, dan menunjukkan melalui ekspresi mereka, bahwa mereka benar-benar senang dengan pekerjaan yang dilaksanakan.

Dalam konteks ini perlu dipikirkan kesempatan saat menggunakan kemampuan pendengaran menginterpretasi dan membaca bahasa tubuh secara sukses, untuk mengetahui dan berpengaruh bagi tindakan motivasi bagi para teman sejawat dalam tim. Bagaimanapun semua komponen organisasi terkadang terbebani ketidaknyamanan pada beberapa waktu tertentu dalam kehidupan organisasi. Setidaknya kegelisahan dalam pengalaman dapat terungkap fenomena sebagai sebuah hasil dari beban kerja yang terlalu banyak, ketidaksanggupan untuk menghadapi batas waktu pengerjaan (*deadline*), tekanan untuk mempersiapkan pelajar-pelajar di sekolah untuk

menghadapi ujian umum, akan selalu dapat menambah kepada ketidaknyamanan tersebut. Untuk membangun motivasi kerja dan kemudian kepercayaan diri maka dibutuhkan:

- Kontribusi kita agar dapat dikenali dan diakui dengan sesuai;
- Diundang untuk melakukan tugas yang berlevel tinggi, dan
- Diberikan masukan tentang informasi yang akurat



Bagaimanapun, sangatlah penting bahwa pimpinan tim memahami siapakah mereka sebenarnya dan sifat-sifat mereka terhadap para anggota tim. Sikap pribadi pimpinan terhadap yang lain dipengaruhi oleh pengalaman yang dimiliki dan akan membentuk cara bersikap terhadap orang yang dijumpai. Strategi yang bervariasi akan dapat dilakukan dengan pimpinan tim untuk mendorong motivasi. Armstrong (1988), mengusulkan tiga pendekatan terhadap motivasi berkenaan dengan pengakuan bahwa setiap faktor memiliki keuntungan/manfaat dan kekurangannya. Pendekatan yang digunakan yaitu:

- Pendekatan *carrot* (wortel) dan *'stick'* (tongkat/pemukul). Berdasarkan pada pemikiran bahwa orang bekerja untuk mendapatkan *reward*; semakin baik insentif, semakin keras seseorang kemungkinannya akan bekerja.

- b. Memoivasi melalui pekerjaan tersebut – berdasarkan pada pemikiran bahwa menyiapkan seseorang untuk menyelesaikan pekerjaan akan menimbulkan kepuasan bagi diri mereka, kemudian meningkatkan level kinerja mereka.
- c. Sistem ‘manager satu menit’ – berdasarkan pada pemikiran bahwa kamu harus membuat tujuan bagi para staff, memberikan kepada mereka *feedback* yang positif saat mereka melakukan pekerjaan yang baik, dan negatif *feedback*, tetapi sensitif, jika mereka melakukan satu kesalahan.

Dalam konteks ini perlu ditinjau ulang pengalaman yang dilalui tentang satu atau lebih dari pendekatan Armstrong di atas untuk memotivasi para staff, siapakah seorang yang telah bekerja paling efektif ? kenapa berfikir seperti ini ?

Karena hal itu merupakan tanggung jawab pimpinan tim untuk melakukan semuanya yang dapat dilakukan untuk memotivasi anggota tim organisasi, maka personil perlu ditempatkan secara terbaik untuk menciptakan iklim yang mendorong seseorang akan tumbuh dan ingin diberikan penghargaan bagi kecemerlangan kinerja mereka. Sesungguhnya benar bahwa terdapat faktor-faktor tertentu di luar jangkauan kontrol dan pengaruh pimpinan tim, seperti pembayaran, status, nilai-nilai dan kondisi pekerjaan. Namun, pimpinan tim dapat memberikan pengenalan, tanggung jawab dan tantangan pekerjaan yang merepresentasikan faktor-faktor kekuatan motivasi terbesar. Dengan pemahaman seperti ini dalam memajukan organisasi maka hal itu penting bagi pimpinan-pimpinan tim untuk mengingat dan mencermati bahwa staff:

- a. Suka untuk mengkonsultasikan tentang apa yang harus mereka lakukan – atau hanya diberi tahu tentang apa yang mereka lakukan sehingga tidak membuat perasaannya jauh dari kepemilikan bagi kebijakan dan aksi tertentu;
- b. Menyukai para manajer yang suka mendengarkan –merasakan bahwa jika pandangan-pandangan mereka tidak didengarkan secara signifikan maka dapat mengeleminir motivasi.
- c. Mengapresiasi anggota tim dengan menempatkan sebagai

- individu yang bernilai dengan kemampuan spesial –jangan dilihat sebagai roda penggerak belaka di mesin, mudah digantikan dengan roda penggerak yang lain sehingga tidak akan meningkatkan penghargaan diri.
- d. Respon manajer yang sensitif –memposisikan sebagai tangan besi dalam menggunakan otoritas adalah sering kontra produktif.
- e. Melakukan motivasi saat mereka menyukai dengan pekerjaannya jauh lebih dan merasakan rileks –para manajer yang dapat membagikan kesenangan dan wewenang yang baik akan membantu untuk memotivasi mereka.
- f. Pengakuan atas kesuksesan personil akan menjadi lebih sukses dan lebih termotivasi, maka pujian adalah penting.

Dalam membangun kekuatan motivasi dalam kepemimpinan tim, maka harus dikatakan bahwa ada empat macam orang di dunia ini:

- a. seseorang yang hanya memandang apa yang terjadi
- b. seseorang yang selalu menjadi korban peristiwa
- c. seseorang yang tidak mengetahui apa yang sedang terjadi
- d. seseorang yang selalu membuat sesuatu terjadi.

Sebagai seorang yang ingin menjadi pimpinan tim yang membuat sesuatu terjadi melalui dan dengan yang lain, maka harus sadar tentang bagaimana seseorang mendapatkan tim dapat bekerja dengan keinginan yang kuat dan baik untuk mencapai tujuan secara sukses.

D. CARA MENGHADAPI ORANG YANG TIDAK TERMOTIVASI

Sulit untuk mencoba mencegah staff yang tidak termotivasi. Artinya tidak selalu sukses mencegah orang yang tidak termotivasi. Menyeleksi cara untuk menghadapi orang yang tidak termotivasi bergantung pada situasi. Hal itu penting untuk menganalisis setiap situasi untuk menaksir apakah alasannya disebabkan oleh stres,

isu-isu emosional, sakit fisik, pekerjaannya sendiri, atau pendekatan seseorang terhadap hal itu. Maka nasihat yang paling membantu di sini adalah dengan bertanya kepada personil. Berbicaralah dengan orang yang kurang termotivasi untuk mengidentifikasi di manakah problemnya dan mencoba untuk mencari penyelesaiannya. Dalam hal ini tindakan yang dapat dirumuskan bahwa:

- Tetaplah tenang dan mengumpulkan informasi bagaimana emosi seseorang dapat terjadi;
- Cobalah untuk membangun alasan-alasan bagi ketidakpuasan mereka sebisa mungkin.
- Mendengarkan secara seksama terhadap apa yang mereka katakan.
- Mencoba untuk setuju pada sebuah resolusi
- Meyakinkan bahwa kamu akan mendapatkan *feedback* dari orang tersebut sebelum diskusi berakhir untuk menghindari *mis—understanding* lebih jauh, dan
- Menyediakan kesempatan lebih jauh untuk berdiskusi lagi.

Penjelasan di atas merupakan langkah tindakan konstruktif dalam rangka berbicara dengan orang yang kurang termotivasi dalam pekerjaan. Karena itu tindakan yang penting adalah dengan berbicara dan mendengarkan personil sekolah. Di sini lain perlu dilakukan strategi untuk membangun motivasi, yaitu:

Tabel 3

Strategi-strategi untuk membangun motivasi

| Apa yang harus dilakukan | Bagaimana cara melakukannya |
|---|--|
| Membuat anggota tim merasa berharga | <ul style="list-style-type: none"> • Menghabiskan waktu untuk mengetahui pribadi seseorang dan kemudian memberikan dukungan bagi mereka. • Penuh pertimbangan dan adil • Mendengarkan pendapat dan harapan seseorang • Memonitor secara reguler terhadap pekerjaan mereka • Menunjukkan kepedulian bagi apa yang penting untuk mereka • Membuat atmosfir persetujuan dan kerjasama • Meyakinkan bahwa mereka memahami kepentingan dan kontribusi mereka kepada tim dan kepada sekolah |
| Menyediakan kesempatan-kesempatan untuk berkembang | <ul style="list-style-type: none"> • Mengkomunikasikan secara jelas dan jangan takut dengan debat • Membuat standar bagi tim • menyetujui objek pelaksanaan manajemen bersama dengan setiap anggota tim. • Menyediakan pendidikan dan pelatihan • Menggunakan pengalaman mereka untuk melatih yang lain • Membuat penggunaan individu secara terbaik bagi dan kemampuan-kemampuan mereka. • Meningkatkan level konsultasi dan diskusi, khususnya saat waktu perubahan. |

| | |
|--|---|
| Mengakui kinerja yang dicapai | <ul style="list-style-type: none"> • Mengakui keahlian dan mengapresiasi pekerjaan-pekerjaan yang dilakukan • Mengakui dan memuji kesuksesan dan membangun yang terbaik selanjutnya • Melaporkan secara regular kepada kemajuan dan kesuksesan tim • Membuat secara baik pertemuan review pelaksanaan secara terus menerus. |
| Menyediakan tantangan-tantangan | <ul style="list-style-type: none"> • Membuat dan mengkomunikasikan objek-objek tim • Mendelegasikan otoritas dan tanggung jawab dan tugas-tugas • Mendorong ide-ide dan mengizinkan para anggota tim bertanggung jawab untuk mengimplementasikan yang baik menurut mereka. |

E. STRATEGI MENJAGA MOTIVASI TINGGI

Tujuan beberapa organisasi, menenkankan pada keinginan atau kondisi yang belum diselesaikan. Kesulitan yang paling besar adalah memadukan antara kebutuhan atau keperluan individu dengan tujuan organisasi. Bagaimanapun memadukan kedua hal tersebut adalah kerja yang sulit. Kepemimpinan konsensus didasarkan pada keyakinan bahwa pendekatan pemecahan masalah sebuah organisasi dapat menghasilkan keterpaduan individu dan tujuan organisasi pada tingkat yang lebih besar secara signifikan. Karena kepribadian dan perbedaan nilai-nilai, beberapa kombinasi kepemimpinan, melalui consensus dan metode manajemen tradisional dapat memperlihatkan hasil yang lebih baik.

Motivasi menjadi hal penting dalam organisasi. Motivasi dapat dianggap sebagai salah satu level insentif untuk bekerja. Ia berasal dari dalam diri individu. Jika seorang staf menunjukkan perubahan tingkah lakunya, mungkin itu bukan karena dirinya dimotivasi, tetapi karena pandangannya tentang sebuah organisasi telah berubah.

Penciptaan lingkungan yang kondusif kepada motivasi yang lebih baik harus berasal dari pemimpin, sebagai pendorong individu dan penciptaan iklim organisasi dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan dan administrator. Kenyataan telah menunjukkan bahwa keberadaan motivasi ekstrinsik (sementara) secara umum efektif dalam mengontrol tingkah laku. Namun, agar ia dapat bertahan lama diperlukan motivasi intrinsik.

Kesuksesan akan dapat dicapai bila dapat dibangkitkan motivasi anggota kepada level tinggi dari motivasi staf. Karena perlu dilakukan cara yang dapat meyakinkan hal tersebut tetap pada jalurnya. Kondisi-kondisi pekerjaan yang bervariasi, meningkatkan sistem dan menilai kontribusi para staf adalah cara yang dilakukan selanjutnya. Sangatlah penting untuk diingat bahwa mayoritas dari staf yang diajak bekerja berkeinginan untuk merasakan kebaikan tentang pekerjaan dan sekolah. Hal ini merupakan gerakan yang natural dan salah satu yang bagi seluruh pimpinan tim harus dipelihara agar motivasi kerja tetap tinggi. Pemimpin tim yang efektif memilih individu yang terpercaya untuk berbicara secara informal tentang perasaan yang umum sebagaimana juga kemajuan tentang efek motivasi.

Berpikirlah tentang seseorang yang kamu bekerja untuknya dan siapa yang telah bisa memberikan tekanan kepada motivasimu sehingga mengalami penurunan ke bawah. Bagaimana mereka dapat mencapai hal ini –strategi, teknik dan cara apa yang harus mereka gunakan untuk memacu motivasi melakukan usaha-usaha terbesarmu. Analisis dan tetapkan mana dari hal ini yang mungkin menjadi bagian dari daftar kumpulan teknik motivasi supaya tetap terpelihara dalam kekuatan.

Gunakan sedikit waktu untuk mempertimbangkan dan kemudian merespon pertanyaan-pertanyaan berikut ini :

1. Pada penyampaian apa, dapat meyakinkan dan mempengaruhi timku sebagai perlawanan terhadap apa yang aku inginkan?
2. Bagaimana aku mencoba meyakinkan bahwa pekerjaan sangatlah menyenangkan bagi timku ?
3. Seberapa efektifkah aku telah menggunakan makna-makna

non-verbal untuk mengkomunikasikan dan untuk mempengaruhi pembuatan keputusan ?

4. Seberapa percaya diri bahwa aku dapat memberikan informasi yang akurat dan penuh bagi timku kapanpun dimungkinkan?
5. Seberapa baik aku dapat menaksir sifat dari para anggotaku?
6. Seberapa yakin aku dapat mengaplikasikan prinsip-prinsip teori Y daripada teori x, atau sebaliknya ?
7. Seberapa sukses aku dapat bergabung dengan para anggota tim dalam isu-isu secepat yang dimungkinkan ?
8. seberapa siap aku dapat meminta alasan bagi aksi-aksiku jika aku tidak sepakat dengan tindakan anggotaku ?
9. Seberapa efektif aku dapat mencapai konsensus dan mendorong yang lain untuk melakukan hal serupa ?
10. seberapa siap aku dapat mempersalahkan yang lain untuk kesalahan dalam tim ?
11. seberapa sukses aku dapat meraih keseimbangan antara usaha pengontrolan dan pemberian kebebasan bagi tim ?
12. Seberapa siap aku dapat berusaha untuk meningkatkan kemampuan-kemampuan motivasiku ?
13. Seberapa efektif aku dapat mengatasi halangan-halangan yang menghambat kinerja timku ?
14. Seberapa jelas diriku mempunyai standar bagi penafsiran kesuksesan timku ?
15. seberapa efektif aku mengorganisasikan pekerjaan karena itu para anggota timku dapat memiliki dan menyelesaikan keseluruhan tugas-tugas ?
16. Seberapa sukses aku dapat mendorong anggota timku untuk bereaksi dalam pekerjaan dengan inisiatif mereka sendiri ?
17. seberapa baik aku dapat mengkonfrontasikan kesulitan keputusan seseorang ?
18. Seberapa siap aku bertindak untuk mencegah atau membereskan perselisihan dan percekocokan di dalam tim ?
19. Seberapa baik aku mengakui dan memuji pekerjaan yang telah dilakukan oleh timku ?

20. Seberapa waspada aku terhadap para anggota timku yang tidak menggunakan potensi terbesar mereka ?

Dengan demikian dapatkanlah beberapa kesempatan untuk menggunakan waktu dalam meninjau ulang pendekatan yang dipilih untuk memotivasi tim, identifikasi beberapa tindakan-tindakan yang mungkin diambil untuk lebih menguatkan pendekatanmemelihara motivasi pada saat sekarang.

Motivasi berkaitan erat dengan kebutuhan. Sebagai manusia ada sejumlah kebutuhan yang harus dipenuhi dan diupayakan dalam kehidupan. Bila seseorang memerlukan pekerjaan, berarti dia mengharapkan imbalan atau gaji atau status. Setiap pekerjaan hanya mungkin dilakukan seseo-rang bilamana disertai imbalan dan hal itu sesuatu yang rasional baik imbalan material maupun inmaterial.

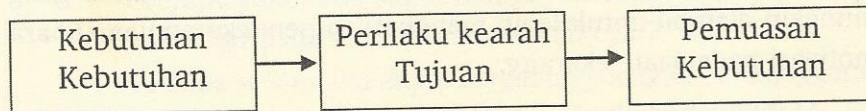
Istilah *motivating* telah tercakup di dalamnya usaha untuk mensinkronisasikan tujuan organisasi dan tujuantujuan pribadi dari para anggota organisasi. Motif para bawahan, karyawan atau pegawai untuk bekerja bagi or-ganisasi atau perusahaan adalah motif pemuasan kebutuhan sebagai tingkat dasar yang paling awal. Sebab kebutuhankebutuhan manusia terdiri dari dua kebutuhan pokok, yaitu; 1) Kebutuhan materi, dan 2) Kebutuhan non materi.

Menurut Winardi (1990) memotivasi atau pemberian motivasi dalam konteks organisasi adalah proses dengan apa seorang manajer merangsang pihak lain untuk bekerja dalam rangka upaya mencapai sasaran-sasaran organisatoris sebagai alat untuk memuaskan keinginankeinginan pribadi mereka sendiri.

Sejalan dengan hal di atas Hersey dan Blanchard (1988:18) menjelaskan "*Our behavioral is generally moti-vated by a desire to attain some goal*". Dengan kata lain setiap tingkah laku atau tindakan didorong oleh tujuantujuan tertentu yang akan dicapai. Maka motif itulah yang mengarahkan kepada tujuan disadari atau tidak oleh seseorang dalam aktivitas kehidupannya.

Setiap manajer harus memberikan motivasi kepada pegawainya agar dapat bekerja lebih giat dan produktif tetapi sekaligus memperhatikan

kepuasan kerja yang dibarengi pemberian imbalan. Keduanya antara pemberian imbalan dan kepuasan kerja sangat erat hubungannya, karena itu para manajer dituntut untuk memperhatikan hal tersebut dalam tindakannya. Proses motivasi dapat digambarkan sebagaimana di bawah ini:



Gambar 14: Proses motivasi dalam melahirkan tindakan

Demikian pula teori David McClelland menjelaskan bahwa kebutuhan individu dan faktor-faktor lingkungan terpadu dalam membentuk motif pribadi manusia yang terdiri dari, yaitu: *The need for achievement, the need for power, and the need for affiliation* (Mondy & Premeaux, 1995: 321). Ada tiga motif dalam perilaku seseorang yaitu kebutuhan berprestasi, kebutuhan akan kekuasaan dan kebutuhan akan berafiliasi. Ketiga kebutuhan ini senantiasa berkembang dalam diri seseorang untuk menciptakan atau mengejar prestasi hidup.

Adapun seseorang yang memiliki kebutuhan berprestasi di dalam organisasi yaitu yang memiliki: 1) Tanggung jawab yang tinggi untuk memecahkan masalah yang dihadapi, 2) Berorientasi pada tujuan, 3) Bersedia menerima resiko yang relatif tingkat tinggi, 4) Berkeinginan menerima umpan balik yang konkrit dari hasil pekerjaannya 5) Memiliki semangat kerja tinggi dan ingin bekerja keras (Mondy dan Premeaux, 1995). Jadi kebutuhan berprestasi harus dikembangkan dalam diri setiap orang, atau anggota organisasi agar kinerja individu dapat meningkat dalam mendukung pencapaian kinerja organisasi secara keseluruhan.

Menggerakkan personil pendidikan pada pokoknya memfokuskan masalah kepada persoalan pemenuhan tujuan individu dalam organisasi pendidikan atau sekolah.

BAB

6

KOMUNIKASI ORGANISASI PENDIDIKAN

A. PENGERTIAN KOMUNIKASI ORGANISASI

Komunikasi memiliki peranan strategis dalam memperoleh pekerjaan melalui tindakan anggota organisasi, karena itu sistem komunikasi yang baik menjadi syarat mutlak untuk mencapai tujuan itu. Berkenaan dengan keutamaan komunikasi manajer bahwa: *"Communication is the primary tool managers and supervisors have in acquiring information for decisions* (Lewis: 1987: 206).

Seluruh manajer dan anggota organisasi memerlukan komunikasi dalam hubungan satu sama lain. Dalam hal ini, manajer memerlukan komunikasi seperti halnya para supervisor, sebab dengan komunikasi segala informasi yang diperlukan untuk pengambilan keputusan dapat diperoleh atau dikumpulkan. Lewis (1987:222) berpendapat bahwa: *"Values and beliefs about what is good or bad, they are guides for behavior"*.

Dalam buku "Fungsi-Fungsi eksekutif" oleh Chester Barnard (1938) mengusulkan bahwa tanggung jawab utama dari seorang pemimpin, dalam konteks organisasi, harus menjadi penyedia sistem komunikasi. Barnard mendefinisikan sebuah organisasi sebagai "sejenis kerja sama antara orang dengan kesadaran penuh, tanpa paksaan dan penuh arti (tujuannya jelas). Dia melihat keberhasilan atau kegagalan dari organisasi dari keberlangsungan hubungan untuk

mendukung fasilitas komunikasi dalam memantapkan dan memelihara proses dari kerja sama. Agar menjadi efektif dan efisien, organisasi harus menghadapi secara terus-menerus agar berhasil secara individu dan kelompok, sebagaimana jalannya organisasi umumnya untuk mendapatkan dan mencapai tujuannya. Untuk tujuan ini, dia mengajukan bahwa komunikasi adalah pusat untuk pengembangan dari terjalannya interaksi antara individu dan kelompok di dalam sebuah organisasi (Gamage dan Pang, 2003).

Komunikasi organisasi adalah memindahkan informasi dan pengetahuan kepada anggota organisasi untuk tujuan mencapai efisiensi dan efektivitas organisasi. Itu artinya komunikasi organisasi diarahkan kepada individu, kelompok dan keseluruhan organisasi (Gibson & Hodgetts, 1991: 12).

Komunikasi organisasi berarti berlangsung di dalam satu organisasi. Tentu saja keberlangsungan komunikasi tersebut di antara para pimpinan, staf, dan anggota/pegawai yang ada dalam organisasi. Para ahli menganalogikan bahwa komunikasi adalah darah kehidupan (*life blood*) bagi organisasi (Abizar, 1989:xi). Para pimpinan dan staf mengelola aliran komunikasi kepada bawahan, dan berlangsung pula aliran komunikasi kepada atasan (ke atas) menjadi esensi komunikasi organisasi. Dalam organisasi, aliran informasi ke bawah pada umumnya berisi segala macam, aturan, peraturan, prosedur-prosedur, dan lainnya yang akan mengarahkan anggota sehingga pencapaian tujuan dalam arti kuantitas dan kualitas dapat dimaksimalkan.

Bernard (1938) juga mendukung sebuah jaringan komunikasi, dalam bentuk formal dan informal, yang mana dikenal sebagai staff. Untuk menyampaikan informasi harus secara jelas dan meminimalkan ambigu (salah tafsir).

Seperti itulah seharusnya sebuah organisasi, begitu pentingnya memperbaiki keefisienan dan keefektifan dalam sebuah organisasi. Sebuah organisasi menjadi jembatan antara partisipasi individu dan identifikasi kelompok. Model dari perilaku adaptif membutuhkan pengembangan, untuk memfasilitasi pengembangan dari proses alternatif dan jaringan, untuk mendukung perwujudan dari konsekuensi

yang diharapkan, sekaligus menghindari keraguan dari hasil yang tak diharapkan.

B. PENTINGNYA KOMUNIKASI ORGANISASI

Tidak ada pendidikan tanpa komunikasi. Pernyataan ini dapat dipahami secara sederhana bahwa semua proses pendidikan hanya mungkin berlangsung dengan adanya proses komunikasi antara pendidik dengan anak didik di dalam penyampaian materi pelajaran, nilai, pesan maupun harapan individu guru dan lembaga pendidikan yang diwakili oleh manajer pendidikan.

Komunikasi adalah upaya yang berfokus pada kebersamaan organisasi. Komunikasi membantu anggota organisasi untuk mencapai tujuan, menerapkan dan merespon pertukaran pesan dalam organisasi, aktivitas kerjasama organisasi (Gamage dan Pang, 2003).

Kesuksesan dan kegagalan suatu organisasi adalah sebagian besar disebabkan proses komunikasi. Tanpa komunikasi yang efektif, pegawai tidak dapat berbuat serta mengetahui apa yang dibebankan dan ditugaskan kepada mereka, bagaimana seharusnya mereka berbuat terhadap pekerjaan mereka, dan pemikiran lain tentang harapan atas pekerjaan mereka.

Hal tersebut akan sangat sulit untuk menemukan aspek dari pekerjaan manajer yang tidak melibatkan proses komunikasi. Mungkin saja masalah serius muncul ketika arahan, perintah, dan tugas salah dipahami, atau ketika dalam situasi informal arahan atau kata-kata yang disampaikan oleh pimpinan menyimpang dalam penafsirannya. Setiap situasi ini merupakan gangguan dalam proses komunikasi.

Kelangsungan pelaksanaan program organisasi sangat ditentukan oleh adanya komunikasi yang efektif. Untuk itu pemimpin harus membangun suatu komunikasi sehingga menciptakan keadaan yang kondusif dalam mewujudkan efisiensi pekerjaan dan kepuasan kerja para pegawai. Perasaan pegawai sangat menentukan kepuasan kerja. Dijelaskan Lewis (1987:202) bahwa: "*The employee feels more of an integral part of the company and increased job satisfaction results*".

Perlu ditingkatkan keterlibatan pegawai dalam seluruh aktivitas organisasi. Sebab dengan begitu pegawai akan merasa sebagai bagian integral organisasi sehingga akan meningkatkan kepuasan kerja yang dicapainya. Kemudian Lewis (1987:201) menjelaskan bahwa: *"Management's job is to get work done through its people, and this can be accomplished only through a good communication system"*.

Dengan demikian, komunikasi tidak terelakkan sebagai suatu fungsi organisasi. Maka, setiap manajer atau pimpinan harus menjadi komunikator yang baik. Di sekolah peran kepala sekolah sangat penting dalam menyampaikan kebijakan, keputusan, aturan dan harapan terhadap guru dan pegawai sekolah. Begitu pula, guru-guru sangat menentukan keberhasilan penyampaian mata pelajaran dengan komunikasi yang dilakukan di dalam kelas dan di luar kelas kepada murid-murid. Bahkan para pegawai juga memegang peranan penting dalam melakukan pekerjaan melalui komunikasi sesama pegawai untuk bekerjasama, begitu pula komunikasi dengan pimpinan puncak (*top leader*), dan dengan staf lainnya.

C. KEFEKTIFAN KOMUNIKASI ORGANISASI

Komunikasi berperan dalam organisasi pendidikan, seperti sekolah-sekolah dan lembaga-lembaga penting. Kuncinya bukan apakah pimpinan atau manajer pendidikan melibatkan personilnya dalam komunikasi atau tidak, tetapi apakah mereka berkomunikasi secara efektif atau kurang efektif. Ini berarti bahwa komunikasi tidak terelakkan sebagai fungsi organisasi dalam kehidupan manusia

Dalam situasi organisasi yang kompleks maka komunikasi berfokus pada suatu kombinasi pribadi dan faktor lingkungan. Secara umum, ia dapat dikatakan bahwa makna pesan diterima sesuai dengan apa yang dimaksudkan oleh seseorang. Sebagai anggota organisasi maka pimpinan, staf dan guru-guru memiliki kemampuan komunikasi yang berbeda, tingkat pemahaman dan latar belakang dan juga perbedaan persepsi tentang orang yang mengirim suatu pesan. Kata-kata mengasumsikan alternatif makna sebagai individu yang secara pribadi berpengalaman pada bermacam-macam lingkungan. Dengan

demikian, teori psikologi sosial sangat bermanfaat sebagai dasar dalam proses komunikasi.

Chester dan Barnad menyarankan beberapa faktor yang harus ada ketika mengembangkan dan menggunakan sistem komunikasi formal, yaitu:

- 1) saluran komunikasi harus dikenal;
- 2) saluran harus dapat menghubungkan setiap organisasi;
- 3) bentuk komunikasi harus langsung dan sedapat mungkin dilakukan;
- 4) komunikasi secara lengkap atau sempurna perlu digunakan, dan
- 5) setiap komunikasi perlu dibuktikan dari orang yang berwenang terhadap isu atau pesan tersebut.

Lee Bolman dan Terrence Deal menunjukkan empat tujuan yang diharapkan melalui komunikasi. Tujuan-tujuan tersebut yaitu manipulasi dan pemindahan fakta dan informasi, pertukaran informasi, mempengaruhi orang lain, menyampaikan cerita tentang organisasi. Adapun tiga ciri birokrasi sekolah pada sistem komunikasi formal, yaitu:

- 1) tingkat pemusatan dalam hirarki
- 2) bentuk organisasi
- 3) tingkat teknologi informasi

Agar mencapai efektivitas tinggi, beberapa organisasi perlu memanfaatkan tiga macam komunikasi dalam tingkat administratif: *downward, upward, horizontal*.

Komunikasi memiliki tujuan untuk menciptakan, menjaga dan/atau mengembangkan hubungan di antara dan di kalangan manusia (Lani Arredondo, 2007:5). Para manajer menjadi model atau contoh dalam perilaku. Sejatinya orang-orang yang dikelola mengharapkan para manajer dapat berkomunikasi dengan baik. Manajer yang dapat melakukannya maka akan menjadi inspirasi bagi untuk berkomunikasi lebih baik. Jika tidak tentu para bawahan/anggota akan mempengaruhi

mereka dengan cara yang lain, bahkan kadangkala menunjukkan perilaku negatif.

Manajer adalah orang yang mengelola orang-orang yang menjadi bawahan atau anggotanya. Kebanyakan aktivitas manajer adalah berkomunikasi. Karena itu keefektifan manajer ditentukan oleh keterampilan relasional dan atau interpersonal yang dimiliki.

Dijelaskan Arredondo, (2007:7) ada empat faktor pentingnya keterampilan interpersonal menjadi syarat bagi jabatan manajer, yaitu:

- 1) Teknologi: setiap kali teknologi baru diperkenalkan kepada masyarakat pasti akan ada respons manusiawi pengembang-balik- yaitu, *high touch*.
- 2) Intensitas waktu: karena bekerja lebih banyak dan multitasking, jangan sampai menghalangi untuk memperhatikan karyawan dan berkomunikasi secara menyeluruh, akurat dan efektif.
- 3) Keragaman: kini semakin banyak perbedaan antara manusia di tempat kerja- unsur, jenis kelamin, etnisitas, budaya, politik, keyakinan agama, bahasa, dan gaya hidup. Agar dapat menjadi seefektif mungkin, maka manajer harus peka terhadap perbedaan-perbedaan tersebut.
- 4) Kewajiban: banyak masalah pekerjaan yang mengakibatkan tindakan hukum dapat diatasi ketika muncul ke permukaan- jika para manajer menanganinya sebagaimana seharusnya. Untuk itu dibutuhkan komunikasi yang efektif.

Tingkah laku manajer dan anggota organisasi dibimbing oleh nilai-nilai dan kepercayaan. Oleh karena itu setiap organisasi memiliki budaya yang di dalamnya terkandung nilai-nilai dan kepercayaan tentang apa yang baik dan buruk dalam pandangan anggota organisasi. Dijelaskan oleh Lewis (1987:226) bahwa: *"Unless managers understand need and the levels of needs which each of their employees operate, they will not be able to motivate their workers"*.

Manajer perlu memahami kebutuhan-kebutuhan pegawainya. Sebab dengan mengerti kebutuhan-kebutuhan pegawai dalam semua

jenis dan manifestasinya akan dapat memotivasi mereka dalam melakukan pekerjaan. Sebaliknya jika tidak, maka mereka tidak dapat dimotivasi untuk melakukan pekerjaan. Lewis (1987:226) menjelaskan bahwa: *"A good communication system can help restore balance* (Lewis: 1987: 226).

Ada prinsip "ABC" dalam membangun komunikasi konstruktif sehingga mengelola orang-orang yang menjadi bawahan menjadi mudah, yaitu:

- 1) *Approach* (lakukan pendekatan) dengan sikap positif. Bersikap menyenangkan dan ramah. Penuh persiapan. Menghagai, masuk akal, dan tampilkan rasa percaya diri.
- 2) *Build* (bangun) jembatan pengertian dan kerjasama berdasarkan kepercayaan dan kesamaan. Orang harus merasa aman-secara fisik, emosional dan psikologis. Perilaku komunikasi yang ditunjukkan harus menyampaikan pesan, "anda aman bersama saya". Manusia dapat menjalin hubungan dengan baik apabila memiliki kesamaan, perasaan untuk berbagi. Kembangkan rasa kesamaan.
- 3) *Customize* (sesuaikan) komunikasi yang dilaksanakan. Adaptasi gaya komunikasi yang ditampilkan dengan gaya yang disukai orang, gaya yang paling sesuai.

Membangun kepercayaan dalam organisasi adalah hal krusial. Kepercayaan (trust) merupakan hal yang esensial dalam organisasi, atau lingkungan kerja. Penelitian menunjukkan bahwa kepercayaan dalam lingkungan kerja memajukan kerjasama dan tim kerja yang efektif dan dapat mengarahkan peningkatan kinerja organisasi. Klien dan pelanggan memerlukan untuk mampu mengirim informasi perusahaan dan menyediakannya bagi pegawai. Bawahan perlu untuk mampu mempercayai manajer mereka. Manajer perlu untuk percaya pada manajer senior dan setiap orang memerlukan untuk mampu mengharapkan reaksi yang konsisten dari teman kerja. Kepercayaan begitu penting, dalam organisasi dan tempat kerja. Tanpa kepercayaan pegawai boleh fokus atau perlu dengan pribadi, membangkitkan keinginan mereka untuk bekerjasama membangun

motivasi, memperkuat inovasi dan produktivitas kerja (Janazs, Dowd, dan Schneider, 2009, 35).

Komunikasi manajer adalah proses komunikasi dari atas ke bawah. Informasi berpindah dalam tingkat administratif untuk menetapkan pada adanya upaya kerjasama, pengarahan pada misi organisasi. Cara ini paling efektif digunakan.

Katz dan Khan mengenalkan lima ciri komunikasi *downward*:

- 1) instruksi tugas, dan petunjuk kerja
- 2) informasi terjadi untuk menghasilkan pemahaman pada tugas dan hubungannya dengan tugas organisasi
- 3) informasi tentang praktik dan prosedur organisasi
- 4) umpan balik terhadap bawahan tentang pekerjaan mereka
- 5) informasi pada suatu ciri ideologi untuk menyampaikan misi, seperti tujuan yang hendak dicapai.

Model komunikasi *upward*, komunikasi ini penting sebagai dasar informasi untuk membuat keputusan. Komunikasi model *upward* berguna untuk menyampaikan laporan-laporan berupa pendapat, ide, saran, kritik, keluhan, kesulitan dan rumor. Menurut Katz dan Khan, menjelaskan apa yang orang katakan:

- 1) tentang dirinya, pekerjaannya, masalahnya;
- 2) tentang yang lain dan permasalahan mereka;
- 3) tentang pelaksanaan organisasi dan kebijakan;
- 4) tentang apa yang perlu dilakukan

Horizontal communication atau komunikasi horizontal adalah penting untuk koordinasi dalam pelaksanaan pekerjaan. Komunikasi horizontal juga berguna untuk menutupi kesenjangan yang terjadi pada *downward* komunikasi. Jika ketika informasi tidak diterima dari atasan dalam tingkat organisasi, anggota staff berkonsultasi untuk menyampaikan informasi dalam memutuskan tindakan apa yang harus dilakukan. Dengan demikian, komunikasi horizontal membantu mempertemukan beberapa kelompok sosial.

Berikut gambar jenis media untuk Informasi Komunikasi

| Visual | Audio-Visual |
|---|--|
| Tulisan Pesan individu Circular Manual Notes Bulletin Pengumuman Pictorial Gambar Potografi Diagram Peta Pictograp Gambar Tertulis Poster Film Film Strip Bagan Karton | Film Suara dan Strip Film Televisi Demostrasi Tape video Audial Percakapan langsung Wawancara Pertemuan Konferensi Intermediate Kontak Telepon Radio Intercom Sistem alamat umum Simbol Bendera Bel penanda yang lain |

Dalam konteks komunikasi pendidikan di sekolah, maka siswa, staff dan anggota komunitas atau warga sekolah menggunakan saluran komunikasi dalam sebuah sekolah. Saluran-saluran tersebut dilihat mana yang pantas dan tepat dalam melayani keperluan atau tugas. Ini bermakna saluran tersebut dapat merespon secara cepat sesuai dengan waktu yang dibutuhkan.

Dalam semua aturan organisasi, untuk melengkapi organisasi formal, terdapat organisasi informal, yang dilibatkan dalam komunikasi.

Orang-orang berbicara bersama ketika minum kopi, atau saat makan siang di ruangan fakultas, di ruangan kantor dan di koridor. Suatu tanaman anggur berkembang, dengan mana informasi dan kabar angin (rumor) lewat dari seseorang ke yang lain.

Administrator belajar untuk menghadapi bermacam individu untuk menyampaikan informasi. Individu yang bahkan tidak mungkin ditunjukkan dalam satu struktur organisasi terkadang berkonsultasi dan memerlukan bantuan.

D. EFEKTIVITAS KOMUNIKASI ORGANISASI

Struktur membentuk sistem komunikasi, dan suatu kecocokan antara tugas dan struktur meningkatkan efektivitas. Dalam bukti riset umum mendukung gagasan di mana ketidak-pastian yang ditingkatkan, kompleksitas dan saling ketergantungan mempermudah memenuhi kebutuhan pengolahan informasi organisasi.

Hoy dan Miskel (2001) mengutarakan analisis komunikasi dalam organisasi and mempresentasikan generalisasi dibawah ini dalam theory komunikasi :

- komunikasi memiliki maksud tertentu
- makna pesan adalah dalam diri seseorang bukan pada keperluan dalam maksud isi
- umpan balik merupakan sesuatu yang penting untuk pemahaman lebih lanjut
- komunikasi formal dan informal harus ada dalam semua organisasi
- saluran komunikasi formal dan informal secara potensial juga melengkapi proses komunikasi.

Pemimpin atau manajer, yang berusaha menjadi komunikator yang lebih baik, harus menyempurnakan dua bagian kerja. Pertama, mereka harus mengembangkan informasi yang masuk dan memindahkannya kepada yang lain. Kedua, mereka harus memperlihatkan

peningkatan pemahaman mereka sendiri dengan orang lain yang mencoba untuk berkomunikasi pada mereka.

Organisasi perlu menyusun sistem komunikasi yang benar-benar fungsional bagi semua anggota organisasi baik antara atasan dengan bawahan, atau bawahan dengan atasan, maupun bawahan dengan bawahan. Sebab dengan sistem komunikasi yang baik, akan dapat membantu menciptakan atau menyegarkan keseimbangan. Dijelaskan bahwa: *"If people are attracted by the value of reward, they envision a higher level of performance, and if they perceive as highly probable that increase their effort"* (Lewis: 1987: 228). Anggota organisasi perlu ditarik perhatiannya dengan nilai-nilai dan penghargaan. Jika hal ini dilakukan maka mereka cenderung mencita-citakan pencapaian kinerja yang tinggi. Sebab kemungkinan akan meningkatnya usaha biasanya dibarengi pengharapan terhadap imbalan sehingga mereka meningkatkan usahanya dalam pekerjaan untuk pencapaian kinerja organisasi.

Agar komunikasi dapat berjalan dengan baik, maka ada beberapa ciri:

1. Keteraturan komunikasi
2. Orientasi penerima

Ketika seorang administrator ingin berkomunikasi dengan staffnya, ia seharusnya konsen pada orientasi si penerima daripada orientasi komunikator.

3. Pengulangan

Pengulangan terhadap komunikasi menjadi salah satu bagian dari pesan agar tidak terjadi kesalahpahaman, pada sisi lain dapat membawa pada makna pesan yang sama.

4. Mendorong kepercayaan bersama
5. Ketepatan waktu (waktu yang efektif)
6. Bahasa yang sederhana

Bahasa yang sederhana penting untuk seorang pemimpin atau manajer dalam menyampaikan pesan sehingga mudah dipahami serta dengan teknik yang tepat.

7. Pendengaran yang efektif
8. Penggunaan sindiran
9. Etika berkomunikasi

Komunikasi sangat penting dalam konteks pendidikan seperti di sekolah-sekolah dan lembaga-lembaga penting. Komunikasi harus dianggap sebagai suatu hal yang fundamental dan proses integrasi dalam administrasi dan manajemen pendidikan yang bertujuan sebagai melakukan penukaran pesan, ide atau gagasan yang menghasilkan kephahaman antara pengirim pesan dengan penerima pesan. Karena bagaimanapun keberlangsungan proses pendidikan difasilitasi proses komunikasi. Dari pembelajaran tentang komunikasi paling tidak ada empat hal yang terlihat, yaitu:

1. komunikasi adalah maksud tertentu antara inisiator dan penerima.
2. komunikasi adalah sebuah fenomena psikologi sosial yang diterangkan melalui teori informasi.
3. pesan melalui saluran atau media formal dan informal, penggunaan media verbal dan non-verbal.
4. untuk memastikan pemahaman pada tingkat tinggi, mekanisme umpan balik dipandang perlu.

Dengan demikian, komunikasi adalah proses yang disampaikan melalui teknik, adanya hubungan kerjasama dan dorongan informasi dalam suatu organisasi. Dalam pelaksanaan pendidikan di sekolah, maka semua personil sekolah sangat memerlukan keterampilan komunikasi di dalam melaksanakan tugas. Guru dalam menyampaikan mata pelajaran sebagai pesan utama justru hanya akan berhasil dengan menggunakan model komunikasi yang dibentuk melalui berbagai strategi, model, dan teknik mengajar. Begitu pula kepala sekolah hanya akan berhasil mengelola dan memimpin sekolah dengan komunikasi yang efektif sehingga semua personil bekerja secara efektif dengan memahami tugas, aturan, perintah dan kebijakan.

BAB

7

KEPEMIMPINAN EFEKTIF DALAM PENDIDIKAN

A. PENGERTIAN KEPEMIMPINAN

Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi orang lain dalam hubungan antara pimpinan dengan bawahan atau dengan pengikut. Frigon (1996:1) kepemimpinan dijelaskan bahwa: *"leadership is the art and science of getting others to perform and achieve vision"*.

Pendapat di atas menjelaskan kepemimpinan sebagai seni dan ilmu tentang proses memperoleh tindakan dari orang lain dan pencapaian visi. Setiap orang menginginkan pemimpin yang memiliki kompetensi, kejujuran, pandangan ke depan, pemberi inspirasi, dan berhasil. Bahkan pemimpin harus mampu bagaimana menciptakan suatu atmosfir keterpercayaan. Jadi pimpinan menunjukkan integritas memiliki makna besar dan membangun kepercayaan menambah untuk mencapai visi kepemimpinan.

Maka fokus kepemimpinan masa depan dan bergerak dalam suatu arah yang cepat. Visi kepemimpinan adalah suatu pandangan masa depan yang terbagi kepada pengikut.

Ditegaskan Nanus (1992:131) bahwa: *leadership role in policy formation has a solid foundation in pratice and is safely short of usurping a governing broad's prerogative in establishing policy"*.

Dikemukakannya; kepemimpinan adalah proses mempengaruhi dan mendukung orang lain untuk bekerja secara antusias menuju pencapaian tujuan. Dari definisi ini ada tiga elemen penting, yaitu: pengaruh/dukungan, usaha sukarela, dan pencapaian tujuan (Newstrom dan Davis, 2002:163).

Proses kepemimpinan berada dalam kerangka konsep hubungan manusia. Banyak pakar manajemen dan kepemimpinan mengajukan definisi yang dapat dijadikan kerangka konseptual membahas teori perilaku kepemimpinan. Hersey dan Blanchard (1986:1000) berpendapat: "kepemimpinan adalah proses mempengaruhi aktivitas seseorang atau kelompok untuk mencapai tujuan dalam situasi tertentu".

Overton (2002:3) berpendapat: "*leadership is ability to get work done with and through others while gaining their confidence and cooperation*".

Pada hakikatnya makna kepemimpinan sebagai proses mempengaruhi orang lain mencapai tujuan dalam suatu situasi. Kepemimpinan dapat berlangsung di mana saja. Sedangkan di sisi lain menekankan fokus kepemimpinan terhadap kemampuan seseorang memperoleh tindakan dari orang lain".

Ada beberapa generalisasi yang ditawarkan oleh Meyers, sebagaimana dalam Morphet, et al (1982:106-107), berkaitan dengan kepemimpinan dan hubungannya dengan kelompok. Setelah melakukan analisis yang luas dan mendalam, sebagai berikut:

- 1) Kepemimpinan adalah produk interaksi, bukan status atau kedudukan,
- 2) Kepemimpinan tidak terstruktur dalam kemajuan keunikan setiap kombinasi pribadi, atau keragaman pola interaksi dan sasaran, tujuan dan keragaman kekuatan dalam kelompok sehingga ada yang menjadi pemimpin untuk kebaikan,
- 3) Seorang pemimpin dalam satu situasi tidak akan otomatis menjadi pemimpin dalam situasi yang lain,
- 4) Kepemimpinan tidak menghasilkan suatu atau kedudukan tetapi lebih daripada bagaimana seseorang berperilaku dalam organisasi,
- 5) Apakah seorang sebagai pemimpin dalam kelompok bergantung

atas persepsi kelompok terhadap dirinya,

- 6) Cara seorang pemimpin mempersepsikan perannya menentukan tindakannya,
- 7) Kebanyakan kelompok memiliki lebih dari satu orang menjalankan peran kepemimpinan
- 8) kepemimpinan mempercepat sentimen positif kerah kelompok aktivitas dan pribadi dalam kelompok,
- 9) Kepemimpinan mungkin demokratis atau otokratik tetapi tidak pernah *laissez-faire*.
- 10) Kepemimpinan melindungi norma kelompok yang penting
- 11) Kepemimpinan secara kewenangan diberikan kepada beberapa orang yang dipersepsikan oleh yang lain sebagai orang lebih baik untuk melaksanakan peran kepemimpinan tertentu dalam kelompok,
- 12) Pengembangan program yang mencakup hanya orang-orang dari kedudukan tunggal (kepala sekolah, supervisor atau guru) tidak pernah secara komprehensif bahwa melibatkan orang-orang dalam keragaman posisi organisasi".

Bayle, et al, (1997:458) menyiratkan bahwa ada kepemimpinan formal yang menempatkan seseorang dengan diangkat dalam kedudukan kewenangan formal. Sedangkan kepemimpinan informal digunakan oleh seseorang yang berpengaruh, sebab memiliki keterampilan atau sumberdaya memenuhi kebutuhan orang lain".

Dapat disimpulkan bahwa proses kepemimpinan mengandung lima komponen, Pierce dan Newstrom (2006:6) mencakup: (1) Pemimpin adalah orang yang mengarahkan pengikut melahirkan kinerja/aktivitas, (2) pengikut adalah orang yang bekerja dibawah pengaruh pimpinan, (3) konteks adalah situasi (formal atau tidak formal, sosial atau kerja, dinamis atau statis, darurat atau rutin, rumit atau sederhana sesuai hubungan pimpinan dan pengikut), (4) proses adalah tindakan kepemimpinan, perpaduan memimpin, mengikuti, bimbingan menuju pencapaian tujuan, pertukaran, membangun hubungan, dan (5) hasil adalah yang muncul dari hubungan pemimpin, pengikut dan situasi (rasa hormat, kepuasan, kualitas produk).

Berdasarkan penjelasan pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah proses mempengaruhi yang dilakukan pemimpin terhadap individu atau kelompok melakukan suatu tindakan dengan sukarela dalam situasi tertentu untuk mencapai tujuan.

Kepemimpinan adalah sebuah konsep yang menarik diperbincangkan. Secara historis, kepemimpinan telah didefinisikan dengan sudut pandang yang berbeda, dan implikasi dari definisi kepemimpinan masing-masing telah menciptakan persepsi yang sangat berbeda pula dari apa yang dianggap sebagai kepemimpinan yang 'baik' dan apa yang harus dilibatkan dalam mempersiapkan kepemimpinan. Lebih lanjut, sejauh manakah kepemimpinan dapat dibedakan dari manajemen, dan signifikansinya yang relatif dari satu dengan yang lain, sehingga memunculkan keanekaragaman antara pemahaman atau teori kepemimpinan itu sendiri. Salah satu kunci perbedaannya terletak antara para pakar kepemimpinan dan teori kepemimpinan yang menulis tentang pemimpin dan tentang kepemimpinan. Mereka yang menulis tentang pemimpin menganggap bahwa kepemimpinan sangat bergantung pada pengetahuan khusus pribadi, keterampilan dan karakteristik individu yang ditempatkan dalam peran-peran tertentu dalam organisasi. Dari asumsi ini, mereka mengembangkan kerangka analisis melihat pelaksanaan kepemimpinan melalui individu-individu sebagai pijakan pada kepemilikan keterampilan khusus atau kompetensi, pengetahuan dan pemahaman, atas semua perintah yang mereka tunjukkan secara lengkap.

Pemahaman tentang kepemimpinan ini membuat asumsi mengenai sifat kekuasaan dalam organisasi dan menempatkan sebuah perhatian mendasar pada visi dan arah yang disediakan oleh satu individu tertentu. Seringkali, analisis mengenai para pemimpin terletak dalam model teknis-rasional pada kegiatan organisasi dan dalam sebuah struktur organisasi hirarkis. Hal ini juga menimbulkan anggapan bahwa orang-orang mesti mengikuti pemimpin mereka atau para pemimpin. Jadi kepemimpinan seperti yang dilakukan oleh para pemimpin menempatkan aktivitas dalam individu, bukan dalam pengaturan sosial.

Mereka yang fokus pada kepemimpinan juga membahas fungsinya

dalam kerangka organisasi, yang mungkin dilakukan oleh individu tertentu atau, lebih umumnya, disediakan oleh individu yang tepat untuk situasi tertentu atau masalah. Oleh karena itu kepemimpinan dipandang sebagai konsep yang tidak tetap, karakteristik organisasi atau kualitas, terletak pada keahlian individu tertentu karena pada posisi formal seseorang atau status dalam organisasi.

B. KETERAMPILAN KEPEMIMPINAN

Inti kepemimpinan adalah proses mempengaruhi tindakan orang lain. Pemimpin adalah orang yang diakui memiliki sifat terpercaya, pengetahuan, keterampilan dan kemampuan dalam mempengaruhi orang lain sehingga dipilih atau disepakati sebagai pemimpin. Sebagai pemimpin mungkin dalam organisasi atau luar organisasi.

Ada beberapa strategi kepemimpinan yang kuat, menurut Manz dan Sims, Jr, (2001:13), yaitu:

- 1) Lebih banyak mendengar dan kurang berbicara,
- 2) Menanyakan masalah lebih banyak dan sedikit memberikan jawaban
- 3) Cepat belajar dari kesalahan
- 4) Mendorong pemecahan masalah dengan orang lain daripada memecahkan masalah untuk orang lain
- 5) Membagi informasi daripada mendengarkannya
- 6) Mendorong kreativitas, tidak berkompromi
- 7) Mendorong kelompok kerja dan kerjasama, tidak merusak kompetisi
- 8) Cepat memberikan kebebasan dan saling menghargai dalam kebebasan serta tidak bergantung
- 9) Membangun komitmen pimpinan mandiri dan tidak menyalahkan anggota
- 10) Memimpin orang lain untuk menagrahkan diri mereka dan tidak mengawasi mereka dengan merasa lebih di atas
- 11) Membangun struktur organisasi yang mendukung

kepemimpinan mandiri seperti tim manajemen mandiri, kebaikan tim, keragaman pekerjaan

- 12) Membangun sistem informasi melalui internet dan internet yang akan mendukung kepemimpinan mandiri
- 13) Membangun suatu kepemimpinan mandiri yang holistik dan menyeluruh dalam organisasi.

Owens (1995:116) menyimpulkan kepemimpinan, yaitu: (1) kepemimpinan adalah suatu kelompok fungsi, yang terjadi tidak hanya dalam proses dua orang atau lebih yang berinteraksi, (2) pemimpin adalah yang berusaha mempengaruhi perilaku orang lain". Di dalam proses kepemimpinan ada pimpinan yang mempengaruhi pengikut/bawahan sebagai fungsi.

Pemimpin memiliki bawaan, kemampuan dan motivasi sehingga dapat melakukan proses mempengaruhi bawahan/pengikut untuk mencapai tujuan. Manz dan Sims, Jr, (2001;3-4) menjelaskan bahwa fokus utama pemimpin adalah kemampuan mempengaruhi orang lain.

Seorang pemimpin potensial memberikan pengaruh karena memiliki bawaan dan kemampuan. Ada beberapa karaktersitik umum para pemimpin, yaitu: (1) kecerdasan-para pemimpin cenderung memiliki kecerdasan lebih tinggi daripada anggotanya, (2) kematangan sosial-para pemimpin cenderung memiliki kematangan emosi dan minat yang sangat luas, (3) memiliki motivasi dan orientasi prestasi- para pemimpin berusaha mencapai sesuatu, bila mereka mencapai satu tujuan, akan mencapai yang lain. Motivasi pemimpin biasanya tidak bergantung pada faktor luar, (4) memiliki rasa percaya diri dan keterampilan komunikasi-pemimpin mengenali kebutuhan bekerjasama dengan orang lain dan hormat terhadap pribadi individu. Keterampilan komunikasi digunakan memperjuangkan sesuatu saling kerjasama dan memberikan dukungan (Overton, 2002:6).

Dapat ditegaskan bahwa keberhasilan atau kegagalan suatu organisasi sebagian besar ditentukan oleh mutu kepemimpinan yang dimiliki orang-orang yang diangkat atau disertai tanggung jawab sebagai manajer atau pemimpin dalam suatu organisasi. Para pemimpin

harus memiliki keterampilan dan sifat-sifat yang baik sebagai syarat bagi seorang pemimpin dalam organisasi tertentu.

Dalam penjelasan lebih rinci, menurut Overton (2002:6a) ada tiga keterampilan manajerial yang harus dimiliki seorang pemimpin, yaitu:

- a. *Technical skill; ability to use the tools, procedures, or techniques, of special field. The manager needs enough technical skill to accomplish the mechanics" of the particular job, they are responsible for.*
- b. *Human skill is the ability to work with, understand and motivate other people, either as individuals or as groups. Managers need enough of this human relations skill to be able to participate effectively in and lead groups.*
- c. *Conceptual skill is the mental ability to coordinate and integrate all of the organisation's interest and activities. It involves the manager's ability to see the organisation as a whole and to understand how its parts depend on each other. It also involves the manager's ability to understand how a change in any given part can affect the whole organisation".*

Pendapat pakar ini menjelaskan bahwa setiap pemimpin harus memiliki tiga keterampilan utama yaitu keterampilan teknik, keterampilan hubungan manusia dan keterampilan konseptual. Ketiga keterampilan ini menjadi syarat mutlak bagi efektivitas kepemimpinan seseorang dalam menjalankan fungsinya sebagai pemimpin terutama dalam sebuah organisasi.

Sesungguhnya keterampilan teknik menyangkut kemampuan menggunakan pengetahuan dan metode serta teknik dan peralatan yang diperlukan untuk menampilkan kinerja yang diharapkan. Hal ini diperoleh dari pengalaman, pendidikan dan pelatihan. Adapun pengalaman seorang pemimpin merupakan basis bagi pengetahuannya yang bisa merangsang intelektualitas dan meluaskan pemahaman tentang para bawahannya dan kepekaan terhadap masalah-masalah organisasi.

Dalam kaitan dengan keterampilan hubungan manusia merupakan kemampuan menjalin kerjasama dengan semua orang dan memahami proses motivasi dalam menjalankan efektivitas kepemimpinan. Keahlian mendengarkan membantu seorang pemimpin membangun kepercayaan baik lewat komunikasi formal maupun komunikasi informal dengan anggota dan orang lain di luar organisasi. Karena keahlian mendengarkan memungkinkan seorang pemimpin menggunakan segala ide dan pengalaman mereka mengenai orang lain sebagai sumber informasi sehingga keahlian tersebut merupakan sarana penting menghimpun informasi untuk mengembangkan visi, memotivasi para pengikut dan membuat strategi”.

Kepemimpinan sejatinya mengalir melalui jaringan peran yang terdiri dari organisasi yang didasarkan pada penyebaran sumber daya yang didistribusikan di seluruh jaringan peran, dengan peran yang berbeda memiliki akses ke tingkat yang berbeda dan jenis sumber daya’. Jadi, anggota organisasi baru diangkat menjadi staf yang dapat memberikan ‘kepemimpinan’ jika memiliki keahlian khususnya yang unik dalam organisasi (jaringan peran) dan relevan dengan masalah atau tugas dan ikut turun tangan menyelesaikan persoalan sehingga rekan sejawat mengakui kapasitasnya dan bersedia untuk menerimanya secara sah atau munculnya pengakuan. Dengan demikian, kepemimpinan bertumpu pada distribusi sumber daya dan dilaksanakan melalui hubungan sosial atau komunikasi interpersonal. Itu artinya kepemimpinan tidak mengasumsikan bahwa individu harus memberikan visi dan arah bagi rekan-rekan mereka (bawahan) untuk mengikuti arah yang diharapkan. Karena itu keterampilan interpersonal merupakan hal penting dalam kepemimpinan.

Keahlian hubungan antar manusia (*people skills*) penting sekali karena kepemimpinan merupakan suatu relasi yang bergantung pada interaksi antar seorang pemimpin dan para pengikut. Keahlian interpersonal juga amat penting dalam proses memberi inspirasi kepada orang-orang lain untuk ikut mengimplementasikan visi. Sikap acuh terhadap orang-orang lain, berdasarkan penelitian yang diadakan oleh *Center for Creative Leadership* (McCall dan Lombardo 1983), merupakan penyebab utama ‘tergelincirnya’ para eksekutif

yang pada mulanya sukses. Sebaliknya, para pemimpin sukses pada umumnya mempunyai keahlian interpersonal yang amat kuat, mampu berurusan dengan orang banyak, dan diplomatis serta penuh perhitungan (Bennis dan Nanus 1985; Yukl 1989).

Locke (1997) menjelaskan salah satu faktor interpersonal yang mempengaruhi kepuasan para bawahan dan efektivitas kepemimpinan adalah perhatian yang ditunjukkan pemimpin tersebut. Kajian kepemimpinan dari *Ohio State University* dan *University of Michigan* (Yukl 1989) mendefinisikan perhatian sebagai derajat yang ditampakkan pemimpin dalam hal, yaitu:

- a. Bertindak dengan sikap bersahabat dan suportif;
- b. Menunjukkan kepedulian terhadap para bawahan;
- c. Memperhatikan kesejahteraan para bawahan;
- d. Menunjukkan kepercayaan dan rasa percaya diri;
- e. Berusaha untuk memahami problem0problem para bawahan;
- f. Membantu perkembangan para bawahan menuju jenjang karir yang lebih tinggi; dan
- g. Memasok informasi pada para bawahan (Locke, 1997).

Keahlian interpersonal lainnya juga penting dalam upaya para pemimpin untuk mengkomunikasikan visi mereka, membujuk orang lain untuk bergabung dalam jaringan mereka, dan memperoleh dukungan dari para anggota grup. Keahlian ini anatara lain.

- a. Mendengarkan;
- b. Berkomunikasi lisan;
- c. Membangun jaringan;
- d. Manajemen konflik; dan
- e. Menaksir diri dan orang lain (Kotter 1982; Yukl 1989 dikemukakan oleh Locke, 1997)

Keahlian mendengarkan membantu seorang pemimpin membangun kepercayaan baik lewat komunikasi formal maupun informal dengan orang-orang lain. Karena keahlian mendengarkan memungkinkan seorang pemimpin menggunakan segala ide dan pengalaman mereka

mengenai orang lain sebagai sebuah sumber daya informasi, maka keahlian-keahlian tersebut juga merupakan sarana yang penting dalam menghipun informasi untuk mengembangkan strategi yang paling pas. Mendengarkan juga bawahan mengenai pandangan mereka tentang pemimpin tersebut.

Dijelaskan Locke bahwa Peters merekomendasikan supaya para pemimpin pada semua tingkatan dalam suatu organisasi beruaha dengan penuh kesadaran untuk mendengarkan para pegawainya dan untuk berintegrasi dan bertindak berdasarkan informasi yang mereka terima. Ia menulis, "Jika berbicara dan menyampaikan pesan merupakan model administratif dari lima puluh tahun terakhir ini maka mendengarkan (bagi sebagian orang mendengarkan lebih dekat dengan tindakan) adalah model untuk tahun 1980-an dan era berikutnya" (Locke, 1997:24).

Mendengarkan terutama menjadi keahlian interpersonal yang penting bagi seorang manajer baru. Para manajer baru mempelajari organisasi mereka dengan cara ini, dan para bawahan menghargai minat yang ditujukan kepada mereka sebagai individu. Salah satu manajer baru menggunakan keahlian mendengarkan untuk mendapatkan manfaat buat dirinya sendiri maupun para bawahannya, sebagaimana digambarkan oleh salah seorang bawahan berikut.

Dapat disimpulkan bahwa ada tiga keterampilan yang harus dimiliki seorang pemimpin, yaitu: keterampilan teknik, keterampilan hubungan manusia, dan keterampilan konseptual. Ketiga keterampilan ini menjadi syarat mutlak bagi efektivitas kepemimpinan seseorang dalam organisasi untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

C. FUNGSI BAWAAN KEPEMIMPINAN

Bakat bawaan tidak mencukupi untuk keberhasilan kepemimpinan bisnis, karena bawaan pribadi hanyalah merupakan pra kondisi. Pemimpin adalah orang yang memiliki persyaratan bawaan harus muncul dalam tindakan tertentu untuk mencapai keberhasilan (seperti: formulasi visi, peran keteladanan, penyusunan sasaran). Kepemimpinan

bakat bawaan hanya membuat kepemimpinan lebih mendekati upaya tindakan untuk berhasil (Pierce & Newstrom, 2006:69).

Ada beberapa keinginan pemimpin yang baik sebagai manifestasi prinsip kepedulian, yaitu:

- 1) menunjukkan kepedulian kepada orang,
- 2) Memberikan peluang dan membantu pengembangan diri,
- 3) Memberikan suatu atmosfer dorongan kepuasan pribadi dan rasa bangga,
- 4) Membangkitkan rasa usaha tim,
- 5) Memelihara rasa keadilan, kejujuran dan integritas,
- 6) Memelihara komunikasi terbuka, konsisten, dan teratur,
- 7) Mendorong pelayanan masyarakat,
- 8) Mendorong kreativitas,
- 9) Komitmen pribadi dalam produktivitas dan kualitas,
- 10) Memelihara konsistensi,
- 11) Berdedikasi kepada peningkatan,
- 12) Memelihara hal sederhana dan mendasar,
- 13) Membangun atas kebutuhan dasar,
- 14) Memberikan perhatian dan hal detail,
- 15) Mengembangkan sumberdaya,
- 16) Mendengarkan secara hati-hati apa yang diungkapkan orang lain dan meluaskannya" (Overton, 2000:22).

Kepemimpinan berkualitas bagi abad ke-21, mencakup: sebagai seorang pemimpin memiliki visi kreatif bagi organisasi, kematangan emosi, memiliki lembaga yang menangkap teknologi, dan bermanfaat bagi masyarakat serta berpikir strategis dan politis. Pemimpin juga sebagai tim pemain adalah orang yang mampu mendelhasikan dan membolehkan anggota tim untuk maju. Karena itu pemimpin abad ke-21 adalah orang yang disiplin dan adil, memiliki prestasi kerja dengan kehidupan seimbang, menerima pandangan beragam, tetapi pemikiran mampu menangkap waktu yang tepat dalam perubahan

ekstrim, tekanan dan ketidakpastian, serta menceritakan hal yang benar” (Overton, 2000:11).

Ada beberapa target Intervensi pengembangan organisasi, melalui kepemimpinan, yaitu:

- 1) Anggota- perubahan atau seleksi keterampilan, sikap dan nilai melalui program pelatihan, dan pembelajaran, rekrutmen, seleksi, konseling dan penempatan, manajemen stres, dan program pemeliharaan kesehatan.
- 2) Perilaku dan proses –perubahan proses interaksi, seperti pengambilan keputusan, kepemimpinan dan komunikasi.
- 3) struktur organisasi dan teknologi- merancang ulang pekerjaan, prosedur administrasi, mekanisme reward, pembagian tenaga kerja, pengenalan prosedur kerja baru.
- 4) Sasaran organisasi, strategi dan budaya organisasi- mengajukan klarifikasi sasaran, dan formulasi strategi, untuk menangkap pasar dan kondisi eksternal, perubahan budaya kerja organisasi (nilai, norma, keyakinan) untuk strategi yang benar dan kondisi lingkungan” (Overton, 2000:46).

Mengacu kepada Mintzberg, bahwa aktivitas pemimpin dalam kepemimpinan dikelompokkan kepada beberapa kategori:

- 1) Kepemimpinan interpersonal- perilaku pemimpin sebagai tokoh dan simbolik, memiliki tanggung jawab memotivasi dan mengarahkan staf serta kebutuhan untuk menghubungkan dengan jaringan kerja dan kontak dengan orang lain.
- 2) Kepemimpinan informasional- pemimpin memonitor tingkatan informasi luas, melakukan penyebaran informasi dan bertindak sebagai juru bicara.
- 3) Kepemimpinan decisional/pengambil keputusan- pemimpin bekerja dalam pekerjaan kewirausahaan untuk mencari peluang, berinisiatif meningkatkan organisasi, membawa perubahan dan mengawasi beberapa proyek. Sama halnya menangani dengan penuh tanggung jawab melakukan pemeriksaan pekerjaan, Pemimpin mengambil keputusan juga bertanggung jawab

dalam mengalokasikan sumberdaya dan negosiasi bagi organisasi.

- 4) Pemimpin visioner- pemimpin menciptakan arti dengan menyusun visi, misi dan arah yang mendefinisikan fokus dari suatu lembaga/ perusahaan. Secara berkelanjutan menyusun, elaborasi, dan interpretasi makna ini bagi orang dalam organisasi (Overton, 2000:14).

Antara manajer dan pemimpin memiliki aktivitas dan fungsi berbeda. Menurut Nanus (1992), ada lima sudut pandang membedakan pekerjaan keduanya, yaitu:

- 1) Manajer berfokus kepada sistem dan struktur, pemimpin fokus kepada orang-orang,
- 2) Manajer melaksanakan pengawasan dan pemimpin membangun kepercayaan,
- 3) Manajer berpandangan jangka pendek, dan pemimpin memiliki perspektif jangka panjang,
- 4) Manajer menerima status-quo, pemimpin manantanginya,
- 5) Manajer adalah administrator - sedangkan pemimpin adalah innovator”.

Fungsi, visi efektif memberikan keterkaitan antara hari ini dengan masa depan, melayani untuk kekuatan dan gerak pegawai menuju masa depan, memberikan makna bagi kerja pegawai dan menyusun standard keunggulan organisasi”. Tegasnya, visi mengaitkan hari ini dengan masa depan, memperkuat orang dan memperkokoh komitmen, membangun makna terhadap pekerjaan, visi membangun standard keunggulan.

Newstrom dan Davis, (2002:163). *The primary role of leader is to influence others to voluntarily seek define objectives (preferability with enthusiasme). Leaders create a vision and inspire others to achieve this vision and to stretch themselves beyond their capabilities*”. Kemampuan pemimpin dapat diperoleh melalui pengamatan terhadap efektivitas peran keteladanan”. Jelaslah, kepemimpinan memiliki makna yang sangat luas, pemahaman yang luas tersebut tentu memiliki implikasi

begitu besar supaya bagaimana dapat didefinisikan atau mengidentifikasi kepemimpinan yang 'baik' atau 'efektif', dan dengan berbagai macam keterampilannya atau kapasitas-kapasitas yang diidentifikasi sebagai keperluan.

D. HAKIKAT KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN

Sejak pertengahan 1990-an, kepemimpinan telah menjadi konsep penting dalam pekerjaan yang berkaitan dengan pengembangan kebijakan dan praktik dalam sistem pendidikan dan organisasi. Hal ini dapat diketahui dengan dijadikannya kepemimpinan sebagai bagian dari suatu proses sentral dalam mengambil keputusan utama tentang kebijakan dan arah desentralisasi sebagai sistem pengalihan dan implementasinya kewenangan yang telah menyebar luas di seluruh negara maju. Dalam konteks politik otonomi organisasi yang semakin besar, mungkin tidak mengherankan bahwa diskusi tentang bagaimana meningkatkan keefektifan pendidikan dan organisasi lainnya semakin meningkat yang telah ditulis dalam bahasa kepemimpinan daripada bahasa yang lebih tradisional dalam konteks manajemen (Bennet, Crawford dan Marion, 2003:ix).

Kepemimpinan dapat berlangsung di mana saja dan kapan saja. Kepemimpinan merupakan kemampuan mempengaruhi orang lain sehingga mau melakukan suatu tindakan dengan sukarela untuk mencapai tujuan tertentu. Menurut Mondy dan Premeaux (1995:345) bahwa "*Leader-ship or leading involves influencing others to do what the leader wants them to do*". Pendapat ini berarti menekankan adanya pengaruh yang diberikan para pemimpin terhadap anggota organisasi agar mereka melakukan suatu kegiatan yang diinginkan. Hal ini salah satu cara yang ditempuh oleh manajer pada suatu organisasi.

Lebih jauh dijelaskan oleh (Bennet, Crawford dan Marion, 2003:ix). perkembangan ini menimbulkan tiga pertanyaan mendasar yang perlu dipertimbangkan. *Pertama*, perlu dipertanyakan apa tujuan dari kepemimpinan, bagaimana mungkin akan dikonsep dan apa kandungan yang terlibat dalam pelaksanaannya. Terkait dengan ini adalah apakah kepemimpinan harus dibedakan dari manajemen

dan, jika demikian, bagaimana sebenarnya perbedaan dua istilah ini. *Kedua*, sesungguhnya perlu dikaji bagaimana pemimpin itu harus disiapkan untuk pekerjaannya karena itu sebagian orang menganggap bahwa kepemimpinan adalah sesuatu yang dapat dipersiapkan, atau pemimpin bukan merupakan bawaan untuk individu tertentu. *Kedua* pertanyaan tersebut akan memunculkan pertanyaan *ketiga*; bagaimana dan atas dasar apa dapat dinilai suatu kepemimpinan itu 'baik' atau 'buruk', dan bagaimana dapat ditentukan apakah suatu tindakan dalam situasi tertentu atau pada pengaturan orang dan organisasi dapat dikatakan "benar" atau 'salah'?

Kepemimpinan harus ada jika suatu organisasi hendak berjalan efektif. Oleh sebab itu kepemimpinan dalam organisasi adalah kepemimpinan administratif atau kepe-mimpinan managerial. Karena pemimpin dalam organisasi merupakan manajer yang menjalankan fungsifungsi manajemen sejak dari perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), penggerakan (*actuating*) dan pengawasan (*controlling*) dalam rangka mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

Kepemimpinan dalam organisasi disebut juga kepemimpinan kedudukan (*status leadership*), dan kepemimpinan yang ada pada diri individu tanpa jabatan disebut kepemimpinan personal (kepemimpinan pribadi). Kouzes dan Posner (1993:11) menjelaskan "*Leadership is relation-ship, one between constituent and leader what base on mutual needs and interest*". Pendapat ini menekankan bahwa kepe-mimpinan itu terdiri dari adanya pemimpin, yang dipimpin (anggota) dan situasi saling memerlukan satu sama lain.

Fungsi kepemimpinan pendidikan dijelaskan oleh Sallis (1993:88) bahwa: "*the function of leadership is to enhance the quality of learning and support the staff who deliver it*". Hal itu pada gilirannya akan bermuara kepada pencapaian visi dan misi organisasi atau lembaga pendidikan yang dilihat dari mutu pembelajaran yang dicapai dengan sungguh oleh semua personil lembaga pendidikan.

Pengambilan keputusan efektif menjadi tolok ukur ke-pemimpinan yang efektif pula. Karena itu penggabungan pendekatan ilmiahrasional

dan pendekatan intuitif holistik sangat penting bagi setiap manajer pendidikan dalam mengambil keputusan pendidikan baik di bidang pendidikan /pengajaran, personil (guru dan karyawan), pembinaan peserta didik, keuangan maupun kelembagaan dalam meningkatkan mutu lulusan. Para pimpinan lembaga pendidikan mutlak memerlukan kemampuan berpikir kreatif dalam menjalankan kepemimpinannya dan salah satu peranan utamanya ialah mengambil keputusan pendidikan secara efektif. Cara kerja kepala sekolah dan cara ia memandang peranannya dipengaruhi oleh kepribadiannya, persiapan dan pengalaman profesionalnya, serta ketetapan yang dibuat oleh sekolah mengenai peranan kepala sekolah di bidang pengajaran (Soetopo dan Soemanto, 1982:39).

Kepemimpinan pendidikan bertugas meningkatkan kinerja yang tinggi menjalankan kebijakan pemerintah. Karena itu menurut Adair sebagaimana dikutip Law dan Glover (2000:20) bahwa karakteristik kepemimpinan efektif yaitu: 1) Memberikan pengarahan, 2) Menciptakan inspirasi, 3) Membangun tim kerja, 4) Menjadi teladan/model, dan 5) Menciptakan penerimaan di kalangan personil.

Seorang pemimpin yang efektif harus memberikan perintah, memberikan inspirasi, membangun kelonipok kerja yang kompak, menjadi teladan, memperoleh penerimaan dari para pegawainya. Menurut Koehler (1981:238) ke-pemimpinan efektif tidak hanya membolehkan diskusi diantara kelompok tetapi juga mengizinkan mereka berpartisipasi dalam melaksanakan pengambilan keputusan. Jika mereka tidak dilibatkan dalam kegiatan mendiskusikan persoalan yang relevan bagi mereka maka partisipasi mereka dalam pengambilan keputusan tidak akan sukses.

Memberikan perintah, menyampaikan inspirasi, membangun tim kerja, membangun keteladanan, memenuhi pengharapan anggota merupakan karakteristik kepemimpinannya menuju efektivitasnya. Hal di atas sejalan dengan pendapat Locke (1997:4), bahwa kepemimpinan itu sebenarnya harus membujuk orang lain untuk mengambil tindakan. Para pemimpin membujuk para pengikutnya melalui berbagai cara, yaitu: menggunakan otoritas yang legitimasi, menciptakan model (menjadi teladan), penetapan sasaran, memberikan imbalan dan

hukuman, restrukturisasi organisasi, dan mengkomunikasikan sebuah visi.

Soetopo dan Soemanto (1982) menjelaskan bahwa ke-pemimpinan pendidikan ialah kemampuan untuk mempengaruhi dan menggerakkan orang lain untuk mencapai tujuan pendidikan secara bebas dan sukarela. Di dalam kepemimpinan pendidikan sebagaimana dijalankan kepala sekolah harus dilandasi konsep demokratisasi, spesialisasi tugas, pendelegasian wewenang, profesionalitas dan integrasi tugas untuk mencapai tujuan bersama yaitu tujuan organisasi, tujuan individu dan tujuan pemimpinnya.

Dalam proses manajemen untuk memperoleh tindakan melalui usaha orang lain (*getting things done by the efforts of other people*) maka seorang manajer harus menjalankan kepemimpinannya. Penekanan kepemimpinan adalah terhadap hubungan dengan orang lain untuk mempengaruhinya, sedangkan proses manajemen lebih menekankan terhadap prosedur dan hasil yang dicapai atau bagaimana proses memperoleh sesuatu tindakan dari orang lain. Oleh karena itu, proses manajemen bersifat formal dan manajer dihubungkan dengan kedudukan seseorang dalam organisasi perusahaan atau bisnis dan organisasi lainnya baik yang *profit* maupun organisasi *non profit*.

Kepemimpinan yang berlangsung pada lembaga pendidikan berarti menjalankan proses kepemimpinan yang sifatnya mempengaruhi sumber daya personil pendidikan (guru dan karyawan) agar melakukan tindakan bersama guna mencapai tujuan pendidikan. Hersey dan Blanchard (1988:86) menjelaskan "*Leadership is the process of influencing the activities of an individual or group in efforts toward goal achievement in given situation*". Pendapat ini menekankan adanya proses mempengaruhi aktivitas individu dan atau kelompok dalam usaha mencapai tujuan dalam satu situasi. Berarti kepemimpinan memiliki tiga unsur, yaitu: pemimpin, yang dipimpin (bawahan/anggota) dan situasi atau keadaan di mana kepemimpinan itu berlangsung (organisasi atau situasi lain). Pemimpin hanya akan berfungsi efektif manakala mendapat dukungan dari bawahan atau personil lembaga pendidikan.

Kouzes dan Posner (1993:xvii) menjelaskan *"Leaders cannot do it a lone"*. Di sini ditegaskan bahwa para pe-mimpin tidak dapat melakukan suatu pekerjaan, sebab dia hanya akan berarti bila bekerjasama dengan anggota organisasi.

Selanjutnya Dirawat, dkk (1986:33) menjelaskan: Ke-pemimpinan pendidikan sebagai suatu kemampuan dan proses mempengaruhi, mengkoordinir dan menggerakkan orang-orang lain yang ada hubungan dengan pengembangan ilmu pendidikan dan pelaksanaan pendidikan dan pengajaran agar supaya kegiatan-kegiatan yang dijalankan dapat lebih efisien dan efektif di dalam pencapaian tujuantujuan pendidikan dan pengajaran.

Dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan pendidikan yang sangat menentukan adalah kepemimpinan kepala sekolah. Kepemimpinan tersebut berlangsung sebagai suatu proses mempengaruhi personil yang terlibat dalam pengelolaan lembaga pendidikan dan kegiatan belajar mengajar dalam rangka pencapaian tujuan pendidikan secara efektif dan efisien. Di sini berisikan adanya peranan sejumlah orang yang bertindak sebagai manajer atau pimpinan lembaga pendidikan yang sangat menentukan perubahan sebuah organisasi formal pendidikan, baik sekolah, madrasah atau pesantren.

Para pemimpin lembaga pendidikan adalah orang-orang yang menjalankan kepemimpinan pendidikan. Adapun mereka yang tergolong sebagai pemimpin pendidikan yaitu: Rektor, Dekan, Direktur, para ketua ketua jurusan, sekretaris jurusan (program studi/konsentrasi), kepala sekolah, kepala madrasah, Kyai atau ustaz sebagai pimpinan pesantren, supervisor, para administrator seperti Menteri Pendidikan Nasional, para Direktur Jenderal di Departemen Pendidikan Nasional (Depdiknas), Sekretaris Jenderal, Kepala Kanwil DepDiknas, Kepala Dinas Pendidikan provinsi, Kabupaten/ kota dan semua pejabat eselon Depdiknas sebagai perangkat pengambil kebijakan di bidang pendidikan. Mereka yang menduduki jabatan tersebut memiliki peranan sebagai pe-mimpin pendidikan yaitu bertanggung jawab mempengaruhi, mengajak, mengatur, mengkoordinir para personil atau pegawai ke arah pelaksanaan dan perbaikan mutu pendidikan dan pengajaran, sehingga dapat menjalankan fungsi kepemimpinan pendidikan sebagaimana diharapkan.

Kepala sekolah atau madrasah adalah pimpinan tertinggi di sekolah. Pola kepemimpinannya akan sangat berpengaruh bahkan sangat menentukan terhadap kemajuan sekolah. Oleh karena itu, dalam pendidikan modern, kepemimpinan kepala sekolah perlu mendapat perhatian secara serius.

E. PRAKTIK KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN

1. Kepemimpinan Kepala Sekolah

Kepemimpinan kepala sekolah adalah cara atau usaha kepala sekolah dalam mempengaruhi, mendorong, membimbing, mengarahkan dan menggerakkan guru, staf, siswa, orang tua siswa dan pihak terkait untuk bekerja atau berperan guna mencapai tujuan yang ditetapkan. Cara kepala sekolah untuk membuat orang lain bekerja untuk mencapai tujuan sekolah merupakan inti kepemimpinan kepala sekolah.

Banyak hal yang mempengaruhi keberhasilan kepemimpinan kepala sekolah. Dalam Panduan Manajemen Sekolah (Depdiknas, 1999) dikemukakan yang mempengaruhi keberhasilan kepemimpinan kepala sekolah yaitu: (1) Kepribadian yang kuat, yaitu pribadi yang percaya diri, berani, bersemangat, murah hati, dan memiliki kepekaan sosial, (2) Memahami tujuan pendidikan dengan baik. Karena dengan pemahaman yang baik, kepala sekolah dapat menjelaskan kepada guru, stafnya, murid-murid dan pihak terkait tentang strategi pencapaian tujuan sekolah, (3) Memiliki pengetahuan yang luas. Kepala sekolah harus memiliki pengetahuan yang luas tentang bidangnya maupun bidang lain yang terkait, (4) Memiliki keterampilan profesional, yaitu keterampilan yang terkait dengan tugasnya sebagai kepala sekolah yaitu; keterampilan teknis (menyusun jadwal pelajaran, memimpin rapat, melakukan supervisi), keterampilan hubungan kemanusiaan (memotivasi, mendorong guru dan staf untuk berprestasi), keterampilan konseptual (mengembangkan konsep pengembangan sekolah mengidentifikasi dan memecahkan masalah serta mengantisipasi masalah yang akan timbul dari semua kemungkinan).

Thomp (1993:40) menjelaskan bahwa kepala sekolah adalah orang yang sangat penting dalam sistem sekolah. Mereka mengusahakan, memelihara aturan dan disiplin, menyediakan barangbarang yang diperlukan, melaksanakan dan meningkatkan program sekolah, serta memilih dan mengembangkan pegawai/personil.

Kepala sekolah harus dapat memahami semua situasi yang ada di sekolah agar dia dapat menerapkan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan situasi sekolahnya. Karena itu, menurut para ahli suatu gaya kepemimpinan dapat efektif untuk situasi tertentu dan kurang efektif bagi situasi yang lain. Adapun gaya kepemimpinan tersebut yaitu: Otoriter, demokratis, dan *laissezfaire*. Dari tiga gaya kepe-mimpinan ini muncul pula tipe instruktif, konsultatif, partisipatif dan delegatif yang dapat ditampilkan oleh kepala sekolah dalam mengarahkan aktivitas pengajaran dan fungsi sekolah. Praktik kepemimpinan kepala sekolah efektif dinyatakan dalam wujud, yaitu; (1) peningkatan mutu dan efektivitas sekolah, (2) membangun harga diri, (3) kapasitas organisasi, (4) kompleksitas dan intensifikasi sekolah (Wood, 2005:30). Itu artinya kepemimpinan kepala sekolah menggambarkan cara kepala sekolah mempengaruhi sumberdaya personil untuk secara bersama mengarahkan perubahan sekolah kepada yang lebih efektif dan berkualitas.

2. Kepemimpinan Guru

Di dalam kata pengantar tersebut disinggung juga tentang kepemimpinan guru, karena guru merupakan bagian dari dunia pendidikan. Guru adalah seorang anggota masyarakat yang berkompeten dan memperoleh kepercayaan dari masyarakat atau pemerintah untuk melaksanakan tugas, fungsi dan peranan serta tanggung jawab baik pada lembaga jalur sekolah maupun lembaga luar sekolah. Guru tidak semata-mata sebagai pengajar, tetapi juga sebagai pendidik, yang sekaligus sebagai pembimbing yang memberikan pengarahan dan penuntun siswa dalam belajar (Sardiman, 1987:123).

Sesungguhnya dalam diri guru harus ditanamkan sikap tanggung jawab yang tinggi terhadap tugas yang diembannya dan guru harus

memiliki sikap sebagaimana manusia yang berfikir rasional, dinamis, kreatif, inovatif, berorientasi pada produktivitas, bekerjasama secara profesional, berwawasan luas, berfikir jauh ke depan, menghargai waktu dsb. selain itu, diperlukan penanaman kepribadian yang tangguh dan kebudayaan akhlaqul karimah dalam setiap perbuatan kesehariannya agar menjadi suri tauladan bagi peserta didik.

Hamalik berpendapat (2004:38) karakteristik guru yang profesional yakni: 1) mampu mengembangkan tanggung jawab dengan sebaik-baiknya, 2) mampu melaksanakan peranan-peranannya secara berhasil, 3) mampu bekerja dalam usaha mencapai tujuan pendidikan, 4) mampu melaksanakan peranannya dalam proses belajar mengajar. Seseorang yang berprofesi sebagai guru harus menanamkan sikap disiplin pada dirinya. Sebab, sebagaimana dikemukakan oleh Madhi, 'kedisiplinan merupakan gizi bagi pekerjaan.

Lalu, dalam pengorganisasian pembelajaran agar tercapainya tujuan pembelajaran guru hendaknya harus memperhatikan komponen yang dapat menunjang pembelajaran yang meliputi: 1) tujuan, 2) materi, 3) strategi belajar mengajar, dan 4) evaluasi. Masing-masing komponen tersebut saling terkait dan saling mempengaruhi antara satu sama lain (Rusman, 2009:193). Kemudian, salah satu faktor penting dalam pendidikan dan pembelajaran, guru adalah orang yang berperan langsung berinteraksi dengan peserta didik, memberikan keteladanan, motivasi, dan inspirasi untuk terus bersemangat dalam belajar, berkarya, dan berprestasi dalam bidang kependidikan. Dengan demikian, guru tidak bisa mengabaikan jiwa kepemimpinan. Sebab, jika seorang guru tidak memiliki atau mengabaikan jiwa kepemimpinan maka yang akan terjadi kehianatan pembelajaran yang dilakukan tidak akan berjalan dengan efektif dan efisien. Oleh karena itu, guru dalam memimpin pembelajaran harus berani mengambil keputusan, yakni proses pemecahan masalah dengan menentukan pilihan dari beberapa alternatif untuk menetapkan suatu tindakan dalam mencapai tujuan yang diinginkan (Syafaruddin dan Anzizhan, 2004:21).

Keberhasilan guru dalam mengimplementasikan suatu keputusan atau kebijakan dalam pembelajaran sangat tergantung pada kemampuan yang ia miliki, ruang, waktu, fasilitas, peralatan, dan rencana untuk

mencapai prioritas pembelajaran dan pengajaran. Dengan demikian, berarti guru harus disiplin dalam hal mengajar, berdiskusi, dan menyiapkan buku sumber belajar sebagai strategi utama pengajaran. Sistem ini dihadirkan agar peserta didik benar-benar belajar dengan pembelajaran aktif, komunikatif, efektif, dan menyenangkan (Syafaruddin, 2008:107).

Ada lima hal yang harus dimiliki guru sebagai pemimpin pendidikan, yaitu menjadi pemimpin yang disukai, dipercaya, mampu membimbing, berkepribadian, serta abadi sepanjang zaman (Muhaimin, 2002:53). Abadi sepanjang zaman maksudnya apabila dalam kepemimpinan guru ketika mengadakan belajar mengajar, si guru akan terus melekat dalam ingatannya. Kemudian, apabila guru mampu meraih kelima jenis tahapan tersebut, maka guru akan mampu membentuk generasi penerus yang sehat akal fikirannya.

BAB

8

PENGAWASAN DALAM PENDIDIKAN

A. PENGERTIAN PENGAWASAN

Setiap organisasi diharapkan jangan sampai mengalami kegagalan dalam tugas dan fungsinya. Selain itu, maka perlu dilakukan pengendalian terhadap pelaksanaan program, penggunaan uang, material, waktu dan sumberdaya manusia dalam mencapai tujuan.

Karena itu dalam proses manajemen dikenal aktivitas pengawasan (*control*). Dijelaskan oleh Mondy dan Premeaux (1995:522) bahwa: "*controlling is the process of comparing actual performance with standards and taking any necessary corrective actions*". Pendapat ini menegaskan bahwa pengawasan adalah proses membandingkan kinerja aktual dengan standar dan keperluan memperbaiki tindakan dalam pelaksanaan tugas.

Untuk itu diperlukan pengawasan (*control*) dari para manajer atau administrator. Proses pengawasan merupakan aktivitas penting dalam administrasi, khususnya untuk mengetahui hasil dari berbagai kegiatan dan tujuan organisasi. Menurut Robins (1984) bahwa : pengawasan ialah memantau kegiatan untuk menjamin mereka benar-benar mencapai tujuan sebagaimana direncanakan dan memperbaiki segala sesuatu yang mengalami penyimpangan.

Selanjutnya Ivancevic dan Matesson (2002:33) menjelaskan bahwa: *"the controlling function consist of actions and decisions managers undertake to ensure that actual results are consistent with desired result"*. Dari sini dipahami bahwa fungsi pengawasan terdiri dari tindakan dan keputusan tindakan manajer untuk menjamin bahwa hasil-hasil bersifat konsisten dengan hasil yang diinginkan sebagaimana ditetapkan dalam rencana".

Pendapat lain dijelaskan oleh Sutisna (1985) pengawasan ialah proses dengan mana administrasi melihat apakah apa yang terjadi itu sesuai dengan apa yang seharusnya terjadi. Jika tidak maka penyesuaian yang perlu dibuatnya".

Dengan demikian, dalam proses pengawasan harus ada tiga kegiatan yang pokok, yaitu : menukur hasil aktual, membandingkan prestasi aktual dengan standar, dan tindakan manajerial. Ketiga tindakan ini merupakan substansi pengawasan yang dilakukan oleh setiap manajer atau administrator.

Johnson (1978) menggambarkan bagaimana konsep tentang menerapkan pengawasan kepada berbagai jenis situasi berbeda tingkatan pengambilan keputusannya dan berbagai macam jenis sistem. Sebagaimana teori kontrol dapat diterapkan kepada manusia, kepada manusia dan mesin, dan sistem mesin. Demikian pula penerapan kontrol dilakukan kepada biologi, sosial, politik dan sistem teknik. Kontrol merupakan suatu cara untuk meningkatkan pekerjaan sistem itu sendiri.

Selanjutnya fungsi yang lain ialah pengawasan (*controlling*). Pengawasan merupakan fungsi manajerial yang menetapkan standar hasil yang dicapai suatu organisasi. Dijelaskan Terry (1973:232) bahwa: *"controlling is determining what is being accomplish, that evaluating performance and if necessary applying corrective measure so performance takes place according to plans"*.

Pendapat di atas menekankan bahwa pengawasan merupakan proses menetapkan hasil yang dicapai atau mengevaluasi kinerja yaitu mengkoreksi hasil kerja berdasarkan rencana yang ditetapkan. Dengan demikian pengawasan menjadi bahagian akhir dari aktivitas

manajerial untuk mengefektifkan pencapaian hasil atau tujuan organisasi sebagaimana yang diharapkan.

Tegasnya pengawasan merupakan proses akhir yang menentukan eksistensi organisasi, apakah sudah menjalankan fungsi dengan baik dalam menghasilkan suatu produksi atau pelayanan jasa kepada masyarakat. Hal ini yang akan mengantarkan para administrator/manajer mengetahui pelaksanaan semua rencana untuk memenuhi fungsi dan mencapai tujuan.

Berkaitan dengan pengawasan ini, Johnson, dkk (1978) mengutip pendapat Henri Fayol (1949, Mokler (1970), dan Wiener (1950), yang memberikan dasar teori kontrol lebih awal mengenai risalah ilmu tentang kontrol di atas sistem yang kompleks, informasi dan komunikasi. Tulisannya berkenaan dengan sistem dan proses komunikasi, dan formulasi matematik. Konsep ini berkembang kepada proses yang melibatkan kelompok orang dan aktivitas manusia dan mesin dalam sistem.

Pengawasan yang efektif haruslah memenuhi tiga kondisi dasar, yaitu:

- 1) Adanya standar yang menyatakan hasil yang ideal.
- 2) Adanya informasi yang menunjukkan penyimpangan antara hal yang aktual dengan standar hasil,
- 3) Tindakan perbaikan terhadap penyimpangan tertentu antara hal yang diinginkan dan apa yang dicapai".

Sedangkan metode pengawasan menurut Ivancevic dan Matesson (2002) dikelompokkan kepada tiga bagian, yaitu:

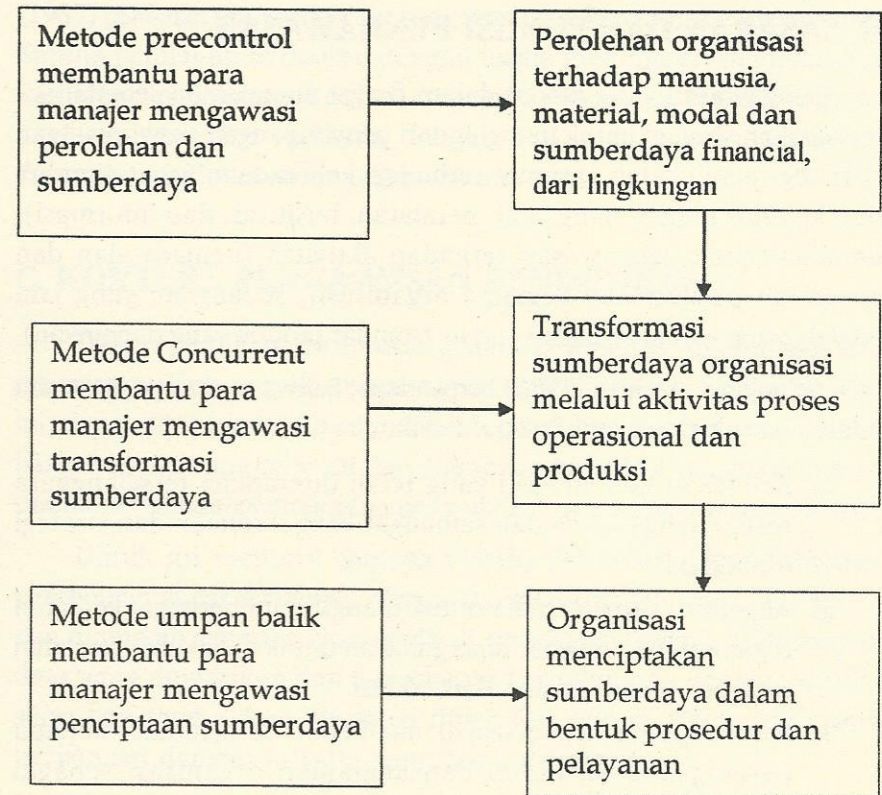
1. *Preecontrol*, yaitu: metode precontrol meningkatkan kemungkinan bahwa hasil aktual masa depan akan membandingkan hal menyenangkan dengan hasil-hasil yang direncanakan. Kebijakan adalah sangat penting dalam hal precontrol ini sejak melihat kesesuaian program yang dijalankan di masa depan. Metode precontrol lain adalah melibatkan manusia, modal dan sumberdaya finansial.
2. *Concurrent Control*, adapun concurrent control adalah terdiri

dari tindakan utama yang ditampilkan oleh supervisor yang secara langsung merupakan bawahannya. Arah pengawasan ini adalah apa yang dilakukan manajer, yang mencakup: (1) untuk memindahkan bawahan dalam metode lebih baik dan prosedur kerja, dan (2) mencermati pekerjaan bawahan untuk menjamin bahwa dia melakukan pekerjaan dengan baik. Hal ini dijalankan dengan adanya rantai pengendalian formal pengawasan oleh manajer di atas kepada bawahannya.

3. *Umpan balik (feedback)*, yaitu mengawasi dari umpan balik dengan melihat hasil kerja sebagai dasar memperbaiki tindakan berikutnya. Namun yang paling sukar adalah melakukan pengawasan terhadap kinerja seseorang melalui evaluasi kinerja.

Dengan menggunakan metode pengawasan precontrol, concurrent control, dan feedback, maka diharapkan sebenarnya rencana yang dilaksanakan dapat terkendali, sehingga mencapai tujuan dengan hasil yang memuaskan. Setidaknya pengawasan tersebut mencakup pengawasan proses kerja, pengawasan sumber dana, pengawasan sumberdaya, dan pengawasan terhadap penggunaan waktu dan penyimpanan yang mungkin terjadi. Semua ini menjadi tanggung jawab para pengawas dalam suatu organisasi perusahaan, atau organisasi pelayanan jasa.

Keseluruhan cara kerja di atas digambarkan oleh Ivancevic dan Matesson (2002:55) sebagai berikut:



Gambar 12: Fungsi Pengawasan

Setiap metode pengawasan, baik metode precontrol, concurrent control dan metode umpan balik memerlukan tiga elemen fundamental, yaitu: standar, informasi, dan tindakan perbaikan. Tindakan manajer harus berdasarkan informasi-laporan, dokumen, kertas kerja, dan analisis. Tanpa informasi, standar tidak dapat disusun, dan tindakan perbaikan tidak dapat diambil. Karena itu, setiap manajer perlu menyadari akan pentingnya pengawasan dengan berbagai teknik, pendekatan, dan fungsi yang diharapkan supaya tujuan, mutu, sasaran, kinerja dan efektivitas benar-benar tercapai”.

B. SASARAN DAN FUNGSI PENGAWASAN

Pengawasan yang dibuat dalam fungsi manajemen sebenarnya merupakan strategi untuk menghindari penyimpangan-penyimpangan dari segi pendekatan rasional terhadap keberadaan *input* (jumlah dan kualitas bahan, uang, staf, peralatan, fasilitas, dan informasi), demikian pula pengawasan terhadap aktivitas (penjadwalan dan ketepatan pelaksanaan kegiatan organisasi), sedangkan yang lain adalah pengawasan terhadap *output* (standar produk yang diinginkan).

Selanjutnya Siagian (1985) berpendapat bahwa sasaran pengawasan adalah untuk mencapai hal-hal berikut :

- 1) Kebijakan dan strategi yang telah ditetapkan terselenggara sesuai dengan jiwa dan semangat kebijaksanaan dan strategi dimaksud.
- 2) Anggaran yang tersedia untuk menghidupi berbagai kegiatan organisasi benar-benar dipergunakan untuk melakukan kegiatan tersebut secara efisien dan efektif.
- 3) Para anggota organisasi benar-benar berorientasi kepada berlangsungnya hidup dan kemajuan organisasi sebagai keseluruhan dan bukan kepada kepentingan individu yang sesungguhnya ditempatkan di bawah kepentingan organisasi.
- 4) Penyediaan dan pemanfaatan sarana dan prasarana kerja sedemikian rupa sehingga organisasi memperoleh manfaat yang sebesar-besarnya dari sarana dan prasarana tersebut.
- 5) Standar mutu hasil pekerjaan terpenuhi semaksimal mungkin.
- 6) Prosedur kerja ditaati oleh semua pihak.

Pengawasan (*controlling*) dan sering pula disebut pengendalian merupakan salah satu fungsi dalam manajemen pendidikan. Pengawasan dalam pendidikan merupakan penilaian dan sekaligus koreksi terhadap pelaksanaan program kerja lembaga pendidikan apakah terlaksana dengan baik sesuai prosedur dan rencana yang ditetapkan (Tabrani Rusyan, 1992).

Fungsi pengawasan diartikan pula sebagai penilaian yang menjadi tugas setiap manajer. Untuk lembaga pendidikan menurut Sutisna

(1985) penilaian termasuk unsur yang penting dalam kegiatan manajemen. Karena penilaian berkaitan dengan usaha meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi dalam mencapai tujuannya. Menilai sesuatu kegiatan apakah terlaksana dengan baik atau gagal merupakan sasaran penilaian atau pengawasan.

C. KONTEKS PENGAWASAN PENDIDIKAN

Dalam penilaian dirumuskan standar kualitas, nilai dari suatu program, produk, proyek, proses, tujuan atau kurikulum. Sejalan dengan ini, dapat ditegaskan bahwa penilaian pendidikan pada suatu sekolah harus bersifat komprehensif dan diarahkan terhadap mengukur tujuan utama perbaikan/peningkatan pengalaman pembelajaran para pelajar.

Untuk itu menurut Sutisna (1985) penilaian dalam lembaga pendidikan dapat dilakukan dengan langkah-langkah, yaitu: 1) Pilihan dan rumuskan apa yang akan dinilai, 2) Penetapan kriteria, 3) Penetapan data yang diperlukan dan benar-benar berhubungan dengan kriteria serta bagaimana data itu dapat diperoleh, dan 4) Interpretasi data berkenaan dengan kriteria yang telah ditetapkan.

Pengawasan dalam organisasi pendidikan diarahkan pada pelaksanaan program sekolah secara keseluruhan yang muaranya adalah kepada perbaikan mutu pembelajaran di sekolah tertentu. Dalam kaitan ini Pidarta (1995) mengemukakan penilaian pada lembaga pendidikan dimaksudkan sebagai berikut:

1. Efektivitas dan efisiensi pelaksanaan tugas guru;
2. Pemanfaatan fasilitas belajar;
3. Macam-macam perlakuan terhadap siswa oleh guru;
4. Hasil belajar siswa;
5. Perubahan sikap dan kematangan siswa; dan
6. Program kerja pegawai serta seluruh unsur yang berhubungan dengan proses pencapaian tujuan sekolah.

Sebagai aktivitas manajerial, maka pengawasan atau penilaian pada setiap lembaga pendidikan, khususnya sekolah dijalankan oleh

kepala sekolah. Sebagai manajer pendidikan, menurut Sutisna (1985) kepala sekolah seharusnya melakukan fungsi penilaian secara terprogram dan berkelanjutan sehingga melalui kegiatan tersebut diperoleh fakta-fakta mengenai rintangan atau kendala yang dihadapi sekolah dalam mencapai tujuan institusional.

Pengawasan yang dilakukan kepala sekolah adalah mengendalikan dan melakukan supervisi pelaksanaan kegiatan pengajaran sehingga mencapai sasaran yang efektif dan efisien. Kecuali sebagai manajer, pimpinan, pendidik, kepala sekolah juga sekaligus sebagai supervisor. Dalam Depdiknas (1999) istilah yang sering digunakan dalam pengawasan pendidikan di sekolah adalah pengawasan program pengajaran dan pembelajaran atau supervisi yang harus diterapkan sebagai berikut:

- a) Pengawasan bersifat membimbing dan membantu mengatasi kesulitan dan bukan semata-mata mencari kesalahan. Pengawasan yang dilakukan kepala sekolah harus difokuskan perhatian pada usaha mengatasi hambatan yang dihadapi oleh guru atau staf dan tidak semata-mata mencari kesalahan. Jika terpaksa harus menunjukkan kekeliruan harus disampaikan sendiri dan tidak di depan orang lain.
- b) Bantuan dan bimbingan diberikan secara tidak langsung. Para staf diberikan dorongan untuk memperbaiki dirinya sendiri, sedangkan kepala sekolah hanya membantu. Hal ini penting untuk menumbuhkan kepercayaan diri yang pada akhirnya menumbuhkan motivasi kerja.
- c) Balikan atau saran perlu segera diberikan. Hal ini dimaksudkan agar yang bersangkutan dapat memahami dengan jelas keterkaitan antara saran dan balikan tersebut dengan kondisi yang dihadapi. Dalam memberikan balikan tersebut sebaiknya dalam bentuk diskusi, sehingga terjadi pembahasan terhadap masalah yang terjadi.
- d) Pengawasan dilakukan secara periodik. Kehadiran kepala sekolah dalam supervisi jika tidak ada hambatan bertindak sebagai pemberian dukungan moral bagi guru atau karyawan

yang sedang mengerjakan tugas.

- e) Pengawasan dilaksanakan dalam sesama kemitraan. Karena suasana kemitraan ini akan memudahkan guru dan karyawan menyampaikan hambatan yang dihadapi sehingga dapat segera dicarikan jalan keluarnya. Suasana kemitraan juga akan menumbuhkan hubungan kerja yang harmonis sehingga tercipta tim kerja yang kompak.

D. SUPERVISI DALAM PENDIDIKAN

1. Pengertian Supervisi Pendidikan

Sebagai salah satu fungsi manajemen, pengawasan merupakan tindakan terakhir yang dilakukan para manajer pada suatu organisasi. Dengan pengawasan diharapkan penyimpangan dalam berbagai hal dapat dihindari sehingga tujuan dapat tercapai. Apa yang direncanakan dijalankan dengan benar sesuai hasil musyawarah dan pendayagunaan sumber daya material akan mendukung terwujudnya tujuan organisasi.

Pemantauan segala aktivitas untuk menjamin pencapaian tujuan sebagaimana direncanakan dan pemeriksaan terhadap adanya penyimpangan menjadi hakikat pengawasan. Pengawasan ini dapat dilakukan secara langsung (*direct control*) maupun pengawasan tidak langsung (*indirect control*).

Proses pengawasan yang akan menjamin standar bagi pencapaian tujuan. Pengawasan merupakan usaha yang sistematis dalam menentukan apa yang telah dicapai yang mengarah kepada penilaian kinerja dan pentingnya mengoreksi atau mengukur kinerja yang didasarkan pada rencana-rencana yang ditetapkan sebelumnya.

Dalam Depdiknas, (Diknas, 1999:22), istilah yang sering digunakan dalam pengawasan pendidikan di sekolah adalah pengawasan program pengajaran dan pembelajaran atau supervisi yang harus diterapkan sebagai berikut: (1) Pengawasan bersifat membimbing dan membantu mengatasi kesulitan dan bukan semata-mata mencari kesalahan,

(2) Bantuan dan bimbingan diberikan secara tidak langsung. Para staf diberikan dorongan untuk memperbaiki dirinya sendiri, sedangkan kepala sekolah hanya membantu. Hal ini penting untuk menumbuhkan kepercayaan diri yang pada akhirnya menumbuhkan motivasi kerja, (3) Balikan atau saran perlu segera diberikan. Hal ini dimaksudkan agar yang bersangkutan dapat memahami dengan jelas keterkaitan antara saran dan balikan tersebut dengan kondisi yang dihadapi. Dalam memberikan balikan tersebut sebaiknya dalam bentuk diskusi, sehingga terjadi pembahasan terhadap masalah yang terjadi, (3) Pengawasan dilakukan secara periodik. Kehadiran kepala sekolah dalam supervisi jika tidak ada hambatan bertindak sebagai pemberian dukungan moral bagi guru atau karyawan yang sedang mengerjakan tugas, (4) Pengawasan dilaksanakan dalam sesama kemitraan. Karena suasana kemitraan ini akan memudahkan guru dan karyawan menyampaikan hambatan yang dihadapi sehingga dapat segera dicarikan jalan keluarnya. Suasana kemitraan juga akan menumbuhkan hubungan kerja yang harmonis sehingga tercipta tim kerja yang kompak.

Istilah lain dari pengawasan pendidikan adalah supervisi. Beach dan Reinhartz menjelaskan bahwa (2000:8), bahwa supervisi adalah proses yang kompleks yang melibatkan kerjasama dengan para guru dan pendidik lainnya dalam hubungan teman sejawat dan kerjasama untuk mengusahakan mutu pengajaran dan pembelajaran di sekolah dan memajukan pengembangan karir guru”.

Keberhasilan tugas para pengawas adalah suatu keadaan yang menunjukkan tingkat keberhasilan pelaksanaan tugas dan tanggung jawabnya yang dapat dilihat dari kesungguhan, kegairahan kerja, kejujuran, keadilan, prakarsa dan pengendalian dalam melaksanakan tugas pokok sesuai atauran yang berlaku. Jadi para pengawas di sekolah baik Pengawas Sekolah Pratama dan pengawas Sekolah Muda, serta Pengawas Sekolah madya dan Pengawas sekolah Utama sebagai jabatan fungsional bertanggung jawab dalam mengarahkan pembinaan guru untuk memperbaiki dan mengembangkan program pengajaran di setiap sekolah.

Berkaitan dengan tujuan di atas, menurut Sutisna, sebenarnya pengawasan sebagai proses terdiri atas tiga langkah universal, yaitu

(1) mengukur perbuatan (2) membandingkan perbuatan dengan standar yang ditetapkan dan menetapkan perbedaannya jika ada, dan (3) memperbaiki penyimpangan dengan tindakan pembetulan. Jadi pada intinya pengawasan diarahkan terhadap pengawasan produksi, penggunaan alat-alat dan pengawasan biaya” (Sutisna, 1985:19).

2. Peran Pengawas dalam Pembinaan Guru

Pengawas Pendidikan Agama Islam (PPAI) berasal dari Guru Pendidikan Agama Islam (GPAI) yang sudah berpengalaman dengan masa tugas yang lama dan senior dari segi kepangkatan. Karena itu itu, para PPAI ditempatkan sebagai tenaga kependidikan yang bertanggung jawab dalam peningkatan mutu pendidikan agama Islam melalui pembinaan guru agama Islam.

Selain itu, kedudukan guru sangat strategis dalam pelaksanaan pendidikan dan pembinaan anak didik. Berkaitan dengan hal itu, kedudukan tersebut mencakup : 1) Agen pembaharuan, 2) Berperan sebagai fasilitator yang menciptakan kondisi belajar dalam diri anak, 3) Bertanggung jawab atas terciptanya hasil belajar subjek didik, 4) Sebagai contoh teladan, (5) Bertanggung jawab secara profesional meningkatkan kemampuannya, 6) Menjunjung tinggi kode etik profesional (Imron, 1995).

Peran guru dalam proses belajar mengajar adalah sebagai manajer yang merencanakan, mengarahkan, memotivasi anak belajar dan menilai hasil belajarnya dengan baik. Secara lebih luas, dijelaskan bahwa peran guru dalam proses belajar mengajar, yaitu: 1) guru sebagai demonstrator, 2) guru sebagai pengelola kelas, 3) guru sebagai mediator dan fasilitator, 4) guru sebagai evaluator (Imron, 1995:4).

a. Pembinaan/Pengembangan Guru

Proses pembinaan guru adalah rangkaian dari proses rekrutmen, seleksi, dan penempatan guru. Manajemen seperti adalah merupakan manajemen personil guru yang dikelola oleh pemerintah dan lembaga

pendidikan yang mengutamakan kualitas. Untuk memastikan bahwa hanya calon-calon guru yang memiliki kelayakan akademik dan kualifikasi pendidikan yang sesuai yang direkrut sebagai guru, maka rekrutmen calon guru harus didasarkan atas hasil seleksi yang mengutamakan mutu calon yang dibuktikan oleh skor tes seleksi dengan menggunakan perangkat instrumen yang standar dan teruji secara indeks prestasinya di LPTK. Perangkat instrumen dimaksud meliputi penguasaan bidang studi/mata pelajaran dan kependidikan.

Secara teoretis dalam ilmu manajemen, istilah pembinaan guru dapat dikategorikan sebagai kajian manajemen sumber daya manusia (*human resources management*) bagi pendidikan. Bahagian dari kegiatan tersebut dapat *human resources development* (pengembangan sumber daya manusia yang inti kegiatannya adalah pendidikan dan latihan. Menurut Imran pengembangan staf atau peningkatan kualitas staf guru di sekolah. Seorang profesional akan terus menerus meningkatkan mutu karyanya secara sadar melalui pendidikan dan latihan. Proses pendidikan dan latihan bagi guru secara sederhana dipahami sebagai proses pembinaan.

Pembinaan guru adalah serangkaian usaha bantuan kepada guru terutama layanan profesional yang dilakukan oleh kepala sekolah, penilik sekolah/pengawas untuk meningkatkan kemampuan mengajar yang bermuara kepada peningkatan mutu lulusan sekolah.

Istilah lain yang populer digunakan dalam memahami pembinaan guru adalah *staff development* (pengembangan staf). Kepala sekolah dan supervisor memberikan bantuan kepada staf guru untuk mengembangkan situasi belajar mengajar yang lebih baik (*to help*).

Lebih lanjut dapat dijelaskan oleh Beach dan Reinhartz bahwa pengembangan staf (guru) adalah proses memelihara dan melatih untuk peningkatan kualitas personil. Jadi diperlukan ada program pengembangan profesional guru sehingga para guru mendapatkan informasi baru, baik berupa pengetahuan, keterampilan, pembinaan sikap dan komitmen mengajar sebagai tugas profesional yang mulia.

Intinya adalah bahwa pengembangan guru adalah proses memberikan respon terhadap kebutuhan pribadi guru yang meliputi

kepribadian dan keterampilan menjadi guru yang lebih baik secara berkelanjutan.

Pada pokoknya, guru memang telah mengikuti proses profesionalisasi pada Lembaga Pendidikan Tenaga Kependidikan (LPTK) tertentu. Lalu mengapa guru perlu dibina? Guru-guru perlu dibina secara terus menerus dan dimutakhirkan kemampuan profesionalnya. Hal itu dibenarkan secara konseptual dan empirikal.

Paling tidak ada tiga asumsi perlunya pengembangan guru (*teacher development*), yaitu: 1) tidak ada satu metode paling ampuh yang dapat mendukung pertumbuhan semua guru atau mencapai semua tujuan pengembangan guru, 2) jika ada satu pendekatan dalam pengembangan guru tidak sesuai pada suatu waktu, tentu masuk akal ada orang yang bermaksud mendorong pengembangan guru yang berbeda dengan strategi lain, 3) pendidikan guru yang efektif adalah suatu yang strategis atau bersifat sistematis.

Dalam konteks ini, pengembangan profesional guru adalah semua pengalaman belajar, formal maupun informal yang diikuti oleh guru untuk mendukung efektivitas pengajaran secara berkelanjutan sebagai proses penyesuaian mereka terhadap dinamika alamiah lingkungan sekolah. Jadi menurut pemahaman ini, pengembangan profesional guru atau pembinaan guru bisa saja berbentuk pendidikan lanjutan, pelatihan, penataran dan pembinaan kepribadian. (Imron, 1995:12).

Dalam konteks ini, ada beberapa sifat pengembangan profesional guru, yang mencakup; 1) pengembangan profesional guru dimaksudkan bagi semua peningkatan profesional guru dan pengembangan tingkatan, 2) bersifat sistematis, jangka panjang, pembentukan individu dan berorientasi peningkatan pencapaian hasil pembelajaran/prestasi, 3) mendorong penguasaan/penjelajahan pengetahuan dan keterampilan barua serta sikap penghargaan ilmu, 4) mempercepat pengejaran tujuan pribadi dan profesional untuk mencapai keunggulan, dan 5) membantu guru memahami pengembangan baru dalam kurikulum.

Tujuan pembinaan guru ialah untuk meningkatkan kemampuan profesional guru dalam rangka mengoptimalkan proses dan hasil belajar melalui bantuan layanan profesional. Secara terperinci pembinaan

guru bertujuan ; 1) memperbaiki proses belajar mengajar, 2) perbaikan dilaksanakan melalui pembinaan profesional, 3) dilakukan oleh kepala sekolah/pengawas, 4) sasaran pembinaan adalah guru atau tenaga kependidikan lainnya, 5) dalam jangka panjang, sasaran pembinaan adalah meningkatkan kualitas pendidikan .

Dengan kata lain, pengembangan profesional guru berlangsung dalam kelompok guru yang berusaha secara berkelanjutan mengembangkan profesional untuk bekerjasama guna menjamin sekolah mereka berfungsi efektif dan pelajar mereka juga belajar efektif. Perlu digarisbawahi bahwa, keberhasilan pengembangan profesional guru bergantung atas kemampuan dan keinginan supervisor/ kepala sekolah dan guru-guru untuk bekerjasama untuk menransformasikan seluruh budaya sekolah, dari budaya lama yang kurang kondusif kepada budaya baru yang kondusif bagi efektifitas pembelajaran dan sekolah.

b. Fungsi Pembinaan Guru

Kemampuan guru sebagai tenaga kependidikan tidak boleh stagnan (macet). Karena itu diperlukan adanya proses pengembangan mutu guru. Dalam proses pengembangan mutu profesional guru, posisi guru ditempatkan sebagai pembelajar. Karena itu, paradigma ini harus mampu dituangkan dalam beberapa prinsip pembinaan guru yang memungkinkan supervisor dan kepala sekolah mampu berkolaborasi dengan guru sebagai pembelajar. Adapun prinsip yang dipakai dalam proses pembinaan guru, yaitu: 1) ilmiah , dilaksanakan secara sistematis, 2) Kooperatif, kerjasama yang baik antara pembina dan guru, 3) Konstruktif, pembinaan dalam rangka perbaikan keprofesionalan, 4) Realistik, sesuai keadaan -kebutuhan guru, 5) Progresif, dilaksanakan maju selangkah demi selangkah. 6) Inovatif, mengikhtiarkan hal-hal yang baru, 7) Menimbulkan perasaan aman bagi guru, 8) Memberikan kesempatan mengevaluasi bersama- pembina dan guru. Dalam perkembangan dewasa ini, banyak wahana yang dapat dijadikan proses pemberdayaan guru, yaitu; Supervisi kelas, Kelompok Kerja Guru (KKG), Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP), Pendidikan Lanjutan (*inservice Education*), Penataran dan Pelatihan.

Perencanaan kegiatan pengembangan staf adalah metode utama dalam perbaikan pengajaran bagi supervisor (Nurtain, 1989:63).

Adapun fungsi pembinaan profesional guru, yaitu: 1) memelihara program pengajaran sebaik-baiknya, 2) menilai dan memperbaiki faktor-faktor yang mempengaruhi belajar, 3) memperbaiki situasi belajar anak-anak. Jadi pembinaan guru berfungsi untuk menumbuhkan iklim bagi proses dan hasil belajar melalui serangkaian upaya pembinaan kepada guru-guru dalam mewujudkan layanan profesional.

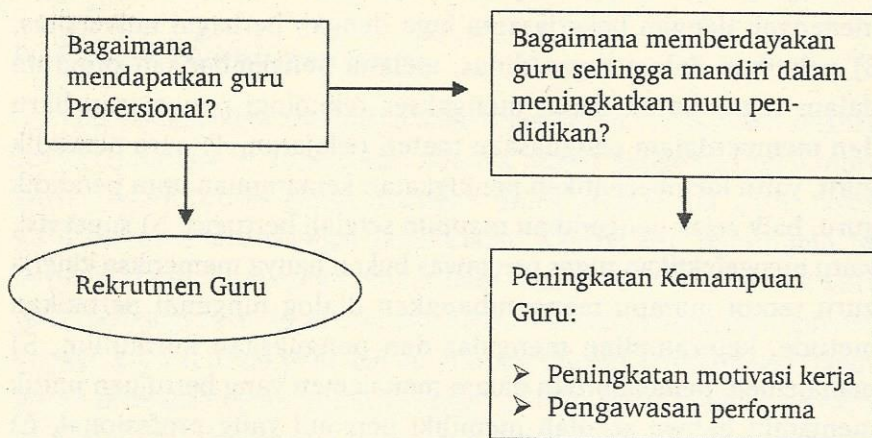
Jadi perbaikan kualitas profesional guru, tidak hanya melalui pengembangan guru tetapi harus berlangsung secara menyeluruh yang berkaitan dengan tugas profesuonal guru. Dijelaskan dalam UNESCO, bahwa aktivitasnya terdiri dari: 1) pengerahan (rekrutmen) atau penyaringan calon-calon guru yang lebih baik dengan cara memperluas informasi, 2) pendidikan permulaan , bekerjasama dengan lembaga pelatihan guru sejak dari guru penidikan dasar sampai menengah dengan bekerjasama juga dengan berbagai universitas, 3) pelatihan dalam tugas/dinas, melalui pengembangan program dalam tugas untuk dapat mengakses teknologi pengajaran baru dan memperdalam penguasaan materi pelajaran, 4) para pendidik guru, yaitu memperhatikan peningkatan kemampuan apra pendidik guru, baik sejak pengerahan maupun setelah bertugas, 5) supervisi, yaitu mengefektikan tugas pengawas bukan hanya memeriksa kinerja guru tetapi mampu mengembangkan dialog mngenai perbaikan metode, keterampilan mengajar dan penguasaan kurikulum, 5) manajemen, pembaharuan dalam manajemen yang bertujuan untuk menjamin bahwa sekolah memiliki personil yang profesional, 6) peran serta orang tua dan masyarakat untuk memberikan keahlian khususnya kepada sekolah, 7) perbaikan kondisi kerja, dengan memperbaiki kesejahteraan guru, dan kepuasan kerjanya, 8) menyediakan bahan pelajaran yang terbaru, baik buku pelajaran maupun pembaharuan kurikulum.

Dengan berkembangnya tuntutan keprofesionalan guru dewasa ini, maka pengembangan guru harus didisain sedemikian rupa yang berhubungan langsung dengan efektivitas pembelajaran. Jadi baik pementapan kepribadian, penambahan ilmu pengetahuan, dan

keterampilan mengajar harus integral dalam satu rangkaian program pengembangan guru yang berkelanjutan dan senantiasa diperbaharui sesuai dinamika kebutuhan zaman.

Profesi guru harus terus dibina dan ditingkatkan statusnya sebagai profesi penuh yang dihargai berdasarkan keahlian khusus yang berbeda dengan profesi lain. Apalagi, profesi guru berkaitan dengan jabatan atau pekerjaan yang mulia untuk membina dan menyiapkan generasi masa depan suatu bangsa dengan penguasaan ilmu, teknologi, budaya, seni dan kepribadian yang baik.

Untuk memperoleh tenaga guru/pegawai yang profesional harus dimulai dari proses pengadaan dan pembinaan/pemberdayaan. Menurut Bafadal, (2003:10), kerangka memperoleh tenaga guru yang profesional digambarkannya sebagai proses bagaimana mendapatkan dan bagaimana memberdayakan sebagai berikut :



Bagaimanapun, pengembangan profesional atau pembinaan guru berkaitan dengan pemantapan profesi guru, agar para guru mampu menyesuaikan diri dengan pengetahuan dan keterampilan baru berkaitan dengan tugas mengajarnya sehingga fungsi sekolah dapat berjalan efektif.

Pembinaan staf menjadi tanggung jawab bagi kelangsungan pembelajaran secara sistemik agar supaya tercapai peningkatan

keprofesionalan guru. Supervisi pengajaran bertanggung jawab atas pemantauan setiap hari dan peningkatan pengajaran dan pembelajaran”.

Karena itu, peran kepala sekolah dan supervisor dalam pembinaan profesional guru harus ditingkatkan dari keadaan sebelumnya sesuai tanggung jawab mereka dalam mendorong pembelajaran para guru melalui berbagai wahana dan aktivitas pengembangan profesional guru.

3. Peran Supervisor dalam Membina Guru

Peran supervisor di sini dipahami sebagai kedudukan yang dijalankan oleh supervisor sebagai kegiatan jabatan fungsional yang menuntut keprofesionalan. Menurut Bafadal, hakikat supervisi adalah sebagai layanan profesional. Adapun layanan profesional tersebut berbentuk pemberian bantuan kepada personel sekolah dalam meningkatkan kemampuannya sehingga lebih mampu mempertahankan dan melakukan perubahan penyelenggaraan sekolah dalam rangka meningkatkan pencapaian ntujuan sekolah.

Keberadaan supervisor (Pengawas) memiliki sebutan dan kedudukan berbeda dalam berbagai bidang pekerjaan, tetapi pekerjaannya hampir sama dengan koordinator, fasilitator, wakil kepala sekolah, kepala sekolah atau pengawas/superintenden. Namun di Indonesia, supervisor merupakan tenaga atau jabatan fungsional kependidikan yang bertugas memberikan bantuan administratif dan profesional kepada para guru untuk mencapai tujuan pendidikan secara efektif dan efisien.

Peran supervisor berkaitan dengan perilaku umum yang dijalankannya sesuai tugas dan tanggung jawabnya, menurut Beach dan Reinhartz, (2000), yaitu :

1) Supervisor sebagai Pemimpin

Untuk mencapai keberhasilan dalam tugasnya, supervisor harus menjadi pemimpin yang mampu memperoleh pekerjaan dari orang lain dengan membagi visi melalui kelompok pembelajaran. Para supervisor harus dapat bekerja dengan guru mencapai tujuan pembelajaran di sekolah atau memodifikasi

rencana pembelajaran guna memberikan kesamaan hak dan peluang keunggulan pembelajaran bagi semua pelajar. Jadi supervisor harus dapat mendorong para guru mengadopsi program kurikulum baru pembelajaran sebagai proses peningkatan kualitas lulusan sekolah.

2) Supervisor sebagai Perencana/Organisatoris

Dalam pelaksanaan fungsi sekolah, maka perencanaan merupakan tugas penting supervisor dalam keberadaannya di sekolah. Sebagai perencana, supervisor harus memiliki kemampuan mengantisipasi apa yang harus terjadi dan bagaimana mencapainya. Jadi supervisor harus dapat menentukan program pengembangan guru, menentukan prioritas penting dalam perbaikan sekolah, tak terkecuali dalam hal administrasi pengajaran.

3) Supervisor sebagai Fasilitator

Tujuan utama supervisor adalah mengembangkan keprofesionalan para guru agar para guru membangun keahlian mengajar. Jadi hal ini menjadi fungsi utama supervisor sebagai fasilitator dan memberikan dukungan dalam berbagai hal yang berkaitan dengan menata kebutuhan dan kompetensi para guru. Untuk itu supervisor memberikan bantuan langsung kepada para guru, melatih, dan mendayagunakan sumber-sumber belajar.

4) Supervisor sebagai Penilai

Peran supervisor juga sebagai penilai terhadap para guru, sehingga dapat dilakukan pengembangan kemampuan guru setelah diketahui melalui penilaian tersebut hal-hal yang masih kurang dikuasai guru dalam proses pembelajaran. Seperti halnya, supervisor juga harus menilai kemampuan guru dalam melakukan evaluasi formatif dengan selanjutnya melatih para guru dalam kerangka perbaikan pengajaran untuk mencapai mutu yang baik.

5) Pengawas sebagai Motivator

Peran lain supervisor adalah sebagai motivator bagi para guru untuk menjadi lebih produktif dalam organisasi sekolah. Dengan

kata lain, supervisor harus mampu mendorong para guru untuk sungguh-sungguh mencapai tujuan pembelajaran.

6) Pengawas sebagai komunikator

Seorang supervisor harus menjadi seorang komunikator yang baik, dan kemampuan mereka untuk bekerjasama dengan para guru sangat bergantung pada kemampuan mereka mendengarkan dan memberi respon. Lebih dari itu, supervisor diharapkan dapat memberikan gagasan-gagasan baru dan informasi kepada semua segmen warga sekolah bahkan kepada masyarakat.

7) Pengawas sebagai Pengambil Keputusan

Pengawas harus memiliki kemampuan membuat keputusan untuk kedua setelah para guru untuk mempengaruhi para murid, guru dan pegawai di sekolah, terutama kepada peningkatan murid berbakat dan pelaksanaan peraturan serta disiplin sekolah.

8) Pengawas sebagai Agen perubahan

Para pengawas dalam kedudukannya di sekolah juga sebagai agen perubahan dengan mengusahakan pemberdayaan organisasi sekolah dalam menghadapi pengaruh eksternal. Dalam hal ini peran sebagai agen perubahan adalah berkaitan dengan perubahan dalam pembelajaran dengan mendorong para guru lebih kreatif, inovatif dan produktif.

9) Pengawas sebagai Pelatih

Peran sebagai pelatih dijalankan oleh para pengawas untuk menambah keterampilan para guru dalam mengambil keputusan, dan fungsi intelektual, dengan memanfaatkan semua sumberdaya untuk mendukung kemajuan guru.

Kesembilan peran tersebut pada pokoknya melekat pada diri supervisor dalam setiap kunjungan dan komunikasinya dengan para guru. Hal tersebut terkait dengan fungsi ideal supervisi dalam membantu (*to help*) para guru untuk memperbaiki kualitas profesional dan pelaksanaan proses pengajaran.

BIDANG MANAJEMEN PENDIDIKAN DI SEKOLAH

A. PERAN MANAJEMEN MENCIPTAKAN SEKOLAH EFEKTIF

Isu-isu krusial kontemporer pendidikan adalah mengenai pengembangan sekolah dan membangun budaya mutu/kualitas di sekolah. Para kepala sekolah dan manajer perlu waktu dua minggu atau lebih untuk memebenahi tugas pembelajaran pada organisasi sekolah. Belajar tentang kekuatan dan kelemahan, staf, dan moral, bangunan, peralatan-peralatan cukup atau tidaknya, budaya sekolah, budaya pelajar, hubungan kemasyarakatan, jaringan, dan budget atau keuangan sekolah merupakan faktor penting yang perlu dicermati secara sistemik. Inti persoalan dalam mempelajari manajemen sekolah bahwa kesuksesan sekolah adalah terletak pada kemampuan dan kinerja mengimplementasikan strategi yang berkenaan dengan berbagai bidang manajemen sekolah yang mengarahkan peningkatan mutu, sebagaimana dikemukakan oleh Rekdale (2007:1) yang mencakup:

- 1) Sistem komunikasi penting untuk pengembangan sekolah secara efektif.
- 2) Pernyataan visi dan misi yang jelas mesti dibangun berdasarkan kesepakatan dari seluruh komunitas sekolah.

- 3) Strategi pengembangan sekolah haruslah dibuat secara bersama sama dengan menerima masukan masukan dari sesama *stakeholder*.
- 4) Mendelegasikan tanggungjawab kepada wakil kepala sekolah, guru dan siswa adalah suatu hal yang penting, supaya kepala sekolah memiliki kemampuan secara efektif mengalokasikan waktu untuk isu-isu pengembangan sekolah.
- 5) Dukungan masyarakat dan kepercayaan yang dibangun melalui komunikasi terbuka dan transparan sangat penting.
- 6) Jika kita akan mengharapkan hal yang lebih dari para staf kemudian kita mesti secara silmultan melibatkan mereka dalam program kita.
- 7) Kita memerlukan penilaian yang tepat dan memaksimalkan SDM sekolah.
- 8) Kita harus melakukan upaya maksimal meningkatkan sumber daya sekolah dan masyarakat yang lebih luas.
- 9) Pengembangan akademis, supervisi, dan membangun sistem mesti terintegrasi di dalam program.
- 10) Kurikulum sekolah (termasuk ekstra kurikuler) mesti secara tepat mencerminkan tujuan-tujuan sekolah.

Faktor yang menentukan reformasi manajemen, khususnya manajemen sekolah adalah ditentukan oleh kualitas kepemimpinan manajer yang dilaksanakan oleh kepemimpinan kepala sekolah. Mengacu kepada pendapat Owens (1995:309) tentang karaktersitik sekolah efektif, yaitu;

- 1) Kepemimpinan yang kuat oleh kepala sekolah
- 2) Harapan yang tinggi bagi prestasi pelajar berada di atas para guru dan anggota sekolah,
- 3) Menekankan penguasaan pada kemampuan dasar
- 4) Lingkungan sekolah yang teratur
- 5) Evaluasi terhadap pelajar secara sistematis
- 6) Peningkatan waktu atas tugas pengajaran dan pembelajaran”.

Sejatinya, kepemimpinan yang kuat harus memperoleh prioritas

utama. Di sisi lain, dengan kepemimpinan yang kuat tentu pemimpinnya juga harus unggul. Menurut Shriberg (1997:68) pemimpin unggul tampil secara penuh memberikan iklim, rangsangan dan keteladanan dengan semua dorongan nyata yang ada pada aktivitas pribadi pimpinan. Jadi penciptaan sekolah efektif, hanya mungkin dicapai manakala kepemimpinan sekolah benar-benar berfungsi dengan baik yang fokus pada pelayanan terbaik dalam pencapaian keunggulan mutu lulusan.

Peningkatan keterlibatan para guru dan anggota staf sekolah dalam pembuatan keputusan, penguasaan masalah dalam memenuhi peluang perencanaan bersama, tujuan perubahan budaya sekolah, berarti menuntut anggotas staf mengasumsikan tanggung jawab terhadap perbaikan sekolah dengan kewenangan dan dukungan yang diperlukan untuk menciptakan program pengajaran (*instructional program*) yang mencapai kebutuhan pendidikan para pelajar.

Gamage dan Pang (2003:91), mengemukakan pendapat Pashiaridis yang mengidentifikasi karakteristik yang berkaitan dengan iklim sekolah efektif adalah suasana kondusif terhadap pembelajaran, yaitu: memiliki kepala sekolah yang secara aktif menjalankan peran kepemimpinan pendidikan. Ditambahkannya, bahwa kebijakan sekolah, prosedur, peraturan dan tata tertib secara jelas ditata dan diperkenalkan kepada seluruh pihak terkait (*stakeholders*) sekolah. Karakteristik lain adalah adanya suatu rencana, yang berisikan tujuan dan sasaran, dan menginspirasi perilaku positif dari semua pihak terkait dengan sekolah.

Sekolah efektif memiliki guru-guru yang menjalankan sepenuhnya tanggung jawab bagi pembelajaran siswa. Bagaimanapun, penekanan atas komunikasi terbuka, dan kerjasama antara anggota staf sekolah merupakan karakteristik iklim sekolah efektif. Selain di kelas, iklim dari optimisme dan harapan tinggi disediakan. Akhirnya, iklim kerjasama yang profesional dalam suatu sekolah efektif mendorong suatu kesadaran dan penerimaan masyarakat dalam eksistensi suatu sekolah”.

Purkey dan Smith, telah mengidentifikasi 13 karekteristik sekolah efektif berdasarkan hasil penelitian, yaitu:

- 1) Manajemen berdasarkan lingkungan; sekolah dan pembuatan keputusan demokratis dimana individu-individu sekolah didorong untuk mengambil tanggung jawab lebih besar dan diberikan ruang gerak dan sikap lebih besar bagi pemecahan masalah pendidikan.
- 2) Dukungan dari pemerintah daerah bagi peningkatan kemampuan sekolah untuk mengidentifikasi dan memecahkan masalah pendidikan secara signifikan. Hal ini mencakup pengurangan inspeksi dan peranan manajemen dari orang-orang kantor pusat sementara memberikan dukungan peningkatan dan dorongan kepemimpinan sekolah dan pemecahan masalah bersama.
- 3) Kepemimpinan yang kuat yang mungkin diberikan oleh manajer tetapi juga mungkin diberikan oleh para tim manajer terpadu, guru-guru dan orang lain yang diharapkan.
- 4) Stabilitas staf, untuk pengembangan kemudahan dari kesesuaian budaya sekolah yang kuat
- 5) Merencanakan dan mengkoordinir kurikulum yang memperlakukan kebutuhan pendidikan pelajar secara holistic dan peningkatan waktu yang disediakan untuk pembelajaran program pengajaran
- 6) Pengembangan staf sekolah yang mengitari organisasi sekolah dan kebutuhan pengajaran dengan kebutuhan-kebutuhan yang diarahkan untuk diterima guru
- 7) Melibatkan orang tua secara khusus dalam mendukung pekerjaan rumah, kehadiran, dan disiplin.
- 8) Pengakuan sekolah yang meluas terhadap keberhasilan akademik atau peningkatan kinerja akademik atau pencapaian standar keunggulan.
- 9) Mengutamakan waktu untuk pengajaran dan pembelajaran sebagai contoh: pengurangan sangkalan-sangkalan atau sanggahan, menekankan usaha yang difokuskan pada pembelajaran dan restrukturisasi aktivitas pengajaran

Selanjutnya ada empat lagi karakteristik sekolah efektif yang

memiliki kekuatan besar untuk memperbaiki dan meningkatkan kemampuan sekolah dalam melanjutkan pemecahan masalah-masalah dan peningkatan efektivitas, yaitu:

- 1) Perencanaan bersama dan hubungan yang akrab yang memajukan perasaan yang menyatu, mendorong pertukaran pengetahuan dan gagasan serta mempercepat konsensus di antara orang-orang yang ada di sekolah.
- 2) Perasaan bermasyarakat dalam kehidupan sekolah antara guru-guru dan siswa adalah meninggikan perasaan saling membagi dan menguatkan.
- 3) Membagi kejelasan tujuan dan harapan tinggi yang akan dicapai, yang muncul dari kerjasama, kedekatan dan perasaan bersama dan yang memberikan kesatuan dalam organisasi melalui tujuan umum mereka.
- 4) Aturan-aturan dan disiplin yang memperlihatkan kesungguhan dan tujuan dari sekolah sebagai masyarakat orang-orang, pelajar, guru-guru dan staf serta orang lain yang bersama dengan saling kesepakatan atas pembagian tujuan, kerjasama, dan konsensus (Owens, 1995:309-310).

Sekolah efektif atau sekolah unggul (*excellent School*) berada dalam lapangan manajemen dan manajemen sekolah. Karakteristiknya menurut Edmonds dalam Beare, et al (Beare, Caldwell dan Milikan, 1993:8), yaitu: (1) memiliki kepemimpinan kuat, (2) pengharapan yang tinggi untuk prestasi murid, (3) atmosfir sekolah yang tidak rigid (kaku), (4) memiliki pengertian yang luas tentang fokus pengajaran, (5) kemajuan murid dimonitor secara periodik.

Pengembangan sekolah efektif merupakan gagasan manajemen pendidikan kontemporer yang menuntut peran strategis para kepala sekolah, guru dan pengawas pendidikan untuk mengimplementasikan manajemen yang efektif. Setidaknya, peran manajer dalam pengambilan keputusan partisipatif berjangka panjang, kepala sekolah unggul dengan visi dan misi sekolah, sumberdaya guru yang profesional, dan dukungan komite sekolah menjadi syarat utama mewujudkan kualitas sekolah yang dibanggakan.

B. MANAJEMEN KURIKULUM

Tugas utama sekolah adalah melaksanakan proses belajar mengajar sesuai kurikulum yang berlaku. Kurikulum adalah program pendidikan yang disediakan oleh lembaga pendidikan (sekolah) bagi siswa (Hamalik, 2008:10). Dijelaskannya lebih lanjut bahwa berdasarkan program pendidikan tersebut siswa melakukan berbagai kegiatan belajar sehingga mendorong perkembangan dan pertumbuhannya sesuai dengan tujuan pendidikan yang ditetapkan.

Kurikulum merupakan rencana pengajaran dan pendidikan, atau program pendidikan (Suryosubroto, 2010:32). Dengan kata lain, kurikulum merupakan program pengajaran yang berisikan sejumlah mata pelajaran, dengan rancangan tujuan, metode, media, sarana dan evaluasi pembelajaran untuk mengembangkan potensi dan kepribadian anak.

Kegiatan inti yang berhubungan langsung dengan kebutuhan pembinaan potensi pelajar adalah pelaksanaan kegiatan belajar mengajar sebagai penciptaan kondisi yang mendukung para pelajar untuk melaksanakan kegiatan belajar berdasarkan kurikulum pendidikan. Di sini dipahami bahwa kurikulum pendidikan di sekolah adalah keseluruhan program yang diberikan kepada pelajar baik di dalam kelas maupun di luar kelas dalam pengelolaan dan tanggung jawab lembaga pendidikan sehingga pelajar memperoleh ijazah tertentu.

Pelaksanaan kurikulum memerlukan penataan yang memungkinkan lancarnya pembelajaran sebagai operasional yang maksimal atas kurikulum. Manajemen kurikulum di sini dipahami sebagai proses atau kegiatan yang dititikberatkan pada kelancaran pembinaan situasi belajar mengajar (Suryosubroto, 2010:32).

Dalam kaitan ini satu bidang utama manajemen operasional di sekolah adalah manajemen kurikulum. Dalam konteks ini juga dipahami bahwa keberadaan manajemen kurikulum adalah suatu proses mengarahkan agar proses pembelajaran berjalan dengan baik sebagai tolok ukur pencapaian tujuan pembelajaran oleh para pelajar.

Sedangkan menurut Hamalik (2008:133) pengembangan kurikulum berlandaskan manajemen, berarti melaksanakan kegiatan pengembangan kurikulum berdasarkan pola pikir manajemen, atau berdasarkan proses manajemen sesuai fungsi-fungsi manajemen. Rangkaian proses manajemen kurikulum di lembaga pendidikan, mencakup; bidang perencanaan, pengorganisasian dan koordinasi, pelaksanaan, dan evaluasi/pengawasan. Aktivitas manajemen kurikulum/pengajaran ini adalah kolaborasi kepala sekolah, dengan wakil kepala sekolah bersama guru-guru melakukan kegiatan manajerial dimaksud agar perencanaan berlangsung dan mencapai hasil yang baik.

Manajemen kurikulum mencakup; proses perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian pelaksanaan kurikulum dalam rangka mencapai tujuan pembelajaran. Proses perencanaan kurikulum meliputi: menganalisis dan menjabarkan silabus, menyusun program tahunan pembelajaran, program semester, program satuan pelajaran, dan rencana pelaksanaan pembelajaran (RPP). Kemudian tahap mengorganisasikan kurikulum meliputi proses; membagi tugas guru, membuat jadwal pelajaran, menata program perbaikan atau pengayaan, penataan program ekstra kurikuler, melakukan pembinaan/penyegaran guru.

Selanjutnya dapat dipahami bahwa pelaksanaan pembelajaran, mencakup: pelaksanaan tugas mengajar, dan supervisi pembelajaran oleh kepala sekolah. Sedangkan tahap pengendalian merupakan proses penggunaan sumberdaya guru, biaya, waktu, sarana prasarana/fasilitas, dan pengendalian kualitas produk/lulusan sekolah, naik kelas, dan lulusan.

Manajemen kurikulum adalah suatu proses mengarahkan agar proses pembelajaran berjalan dengan baik sebagai tolok ukur pencapaian tujuan pengajaran oleh pelajar (Depdiknas, 1999). Lebih lanjut dijelaskan bahwa, rangkaian proses manajemen kurikulum di lembaga pendidikan, mencakup; bidang perencanaan, pengorganisasian dan koordinasi, pelaksanaan, dan evaluasi/ pengawasan. Aktivitas manajemen kurikulum/pengajaran ini adalah kolaborasi kepala sekolah, dengan wakil kepala sekolah bersama guru-guru melakukan kegiatan manajerial dimaksud agar perencanaan berlangsung dan mencapai hasil yang baik.

1. Perencanaan

Perencanaan dalam kurikulum pendidikan mencakup kegiatan-kegiatan, yaitu:

- 1) Menjabarkan Garis-Garis Besar Program Pengajaran (GBPP/ silabi) menjadi Analisis Mata Pelajaran (AMP). Kegiatan dalam tahap ini adalah mengkaji pokok bahasan, sub pokok bahasan yang esensial yang sukar dipahami siswa dijadikan sebagai prioritas untuk dipelajari dalam tatap muka/laboratorium. Adapun yang kurang begitu sukar, maka guru menjadikan tugas sis-wa secara individu atau kelompok.
- 2) Berdasarkan kalender pendidikan dari Dinas Pendidikan, Kelembagaan Departemen Agama, sekolah, ma-drrasah dan pesantren menghitung hari kerja efektif untuk setiap mata pelajaran, memperhitungkan hari libur, hari untuk ulangan dan hari kerja tidak efektif.
- 3) Menyusun program tahunan (Prota). Di sini perlu dibandingkan jumlah jam efektif dengan alokasi waktu tatap muka dalam format AMP. Jika ternyata jam efektif lebih sedikit dibanding alokasi waktu tatap muka, maka harus dirancang tambahan jam pelajaran atau pokok bahasan/sub pokok bahasan yang dijadikan tugas pekerjaan rumah bagi siswa. Jadi sejak awal sudah diketahui tugas yang akan dikerjakan siswa sebagai jam tambahan.
- 4) Menyusun program semester/catur wulan. Adapun hal pokok diperhatikan dalam kegiatan ini adalah program semester sudah lebih jelas dari Prota, yaitu dijelaskan berapa jumlah pokok bahasan, bagaimana cara menyelesaikannya, kapan diajarkan, melalui tatap muka atau tugas.
- 5) Program Satuan Pelajaran (PSP). Dalam kegiatan ini guru menyusun rencana secara rinci mencakup pokok bahasan, sub pokok bahasan, dan tes formatif yang dilakukan untuk mengetahui pencapaian tujuan pengajaran.
- 6) Rencana Pelajaran (RP). Dalam kegiatan ini guru membuat rincian pelajaran untuk satu kali tatap muka. Adapun yang

penting dalam RP, bahwa harus ada catatan kemajuan siswa setelah mengikuti pelajaran, hal ini penting untuk menjadi dasar pelaksanaan RPP berikutnya.

Kegiatan perencanaan kurikulum ini sejak dari AMP sampai RP sangat penting bagi kegiatan selanjutnya, maka peran kepala sekolah/madrasah dan pesantren sangat penting dalam membimbing, mengarahkan dan membantu para guru yang mengalami kesulitan dalam menyelesaikan kegiatan ini. Untuk memudahkan kelangsungan kegiatan ini, dapat dilakukan kegiatan bersama dalam mata pelajaran sejenis melalui Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP).

2. Pengorganisasian dan Koordinasi

Pada tahap ini kepala sekolah mengatur pembagian tugas mengajar, penyusunan jadwal pelajaran dan kegiatan ekstra kurikuler dengan rangkaian kegiatan sebagai berikut:

- 1) Pembagian tugas mengajar dan tugas lain secara merata sesuai keahlian dan minat guru. Hal itu dapat meningkatkan motivasi kerja, puas, aman dan mendukung kenaikan pangkat.
- 2) Penyusunan jadwal pelajaran diupayakan agar guru mengajar maksimal 5 hari dalam satu minggu, sehingga ada waktu pertemuan untuk MGMP atau istirahat.
- 3) Penyusunan jadwal kegiatan perbaikan dan pengayaan bagi siswa yang belum tuntas penugasan terhadap bahan ajar.
- 4) Penyusunan jadwal ekstra kurikuler. Kegiatan perlu untuk mendukung kegiatan kurikuler dan kegiatan lain yang mengarah pembentuk keimanan dan ketaqwaan, kepribadian, kepemimpinan dan keterampilan tertentu.
- 5) Penyusunan jadwal penyegaran guru. Kegiatan ini dimaksudkan untuk penyegaran informasi pengetahuan guru tentang IPTEK dan metode, atau model pembelajaran baru dalam pemanfaatan hari libur sekolah/ madrasah dan pesantren.

3. Pelaksanaan

Dalam tahap pelaksanaan kurikulum atau proses belajar mengajar, tugas kepala sekolah adalah melakukan supervisi dengan tujuan untuk membantu guru merencanakan dan mengatasi kesulitan yang dihadapi. Dengan cara itu, guru akan merasa didampingi sehingga akan meningkatkan semangat kerjanya.

Tahap ini menurut Hamalik bertujuan untuk melaksanakan *blue print* yang telah disusun dalam fase perencanaan dengan menggunakan sejumlah teknik dan sumberdaya yang ada dan telah ditentukan pada tahap perencanaan sebelumnya. Jenis kegiatan dapat bervariasi sesuai dengan kondisi yang ada (Hamalik, 2008:250). Pelaksana kurikulum yang paling utama tentu saja menjadi tugas pokok dan fungsi guru untuk melaksanakan perencanaan kurikulum yang dibuat, dengan berpedoman kepada rencana tahunan, semesteran, dan rencana dalam silabus dan rencana pelaksanaan pembelajaran (RPP).

Kepala sekolah berfungsi melaksanakan supervisi dengan tujuan untuk membantu guru dalam mengatasi kesulitan-kesulitan yang dihadapi. Dengan cara itu, guru akan merasa didampingi sehingga semangat kerjanya akan meningkat.

4. Tahap Pengendalian/Pengawasan

Dalam tahap kegiatan ini ada dua sasaran utama yang akan dicapai, yaitu: jenis evaluasi dikaitkan dengan tujuan, dan pemanfaatan hasil evaluasi pengajaran.

- 1) Kepala sekolah perlu mengingatkan guru bahwa evaluasi memiliki tujuan ganda, yaitu; untuk mengetahui ketercapaian tujuan pengajaran dan untuk mengetahui kesulitan siswa dalam belajar.
- 2) Hasil evaluasi harus benar-benar dimanfaatkan guru untuk perbaikan pengajaran. Untuk itu, kepala sekolah harus selalu mengingatkan guru, jika siswa belum menguasai bahan ajar yang esensial, maka perlu dilakukan perbaikan. Bagi siswa yang berkesulitan, maka perlu dibentuk kelompok belajar,

pembelajaran kooperatif, pembelajaran konstruktivisme, dan kontekstual sehingga siswa yang kurang pandai dibantu oleh siswa yang pandai dengan variasi pembelajaran yang aktif dan efektif.

5. Mengupayakan Efektivitas Pembelajaran

Dalam tingkat manajemen operasional kurikulum, peran guru sebagai manajer sangat signifikan dalam mencapai tujuan setiap lembaga pendidikan. Sebagai manajer, guru membuat rencana, mengorganisir sumberdaya pembelajaran, memimpin siswa, dan mengevaluasi proses dan hasil pengajaran.

Manajemen pembelajaran lebih sempit daripada sekedar administrasi pendidikan, karena kegiatan ini menangani satu program pengajaran dalam institusi pendidikan. Law dan Glover (2000) menjelaskan bahwa manajemen pembelajaran adalah proses menolong murid untuk mencapai pengetahuan, keterampilan, kemampuan dan pemahaman terhadap dunia di sekitar mereka. Konsekuensinya adalah, manajemen pembelajaran menciptakan peluang bagaimana murid belajar dan apa yang dipelajari oleh murid.

Dalam manajemen pembelajaran memunculkan pertanyaan upaya, bagaimana mereka dapat belajar, apa yang mereka pelajari dan di mana mereka mempelajarinya? Untuk mencapai hal dimaksud, maka diperlukan strategi manajemen efektif di dalam kelas yang secara organisasional pembelajaran atau kegiatan belajarmengajar. Guru memiliki kesiapan mengajar, dan murid disiapkan untuk belajar.

Perencanaan pembelajaran yang baik adalah rencana yang dibuat guru untuk pembelajaran, mereka membuat keputusan berkaitan dengan apa isi pelajaran atau cakupannya, berapa lama waktu yang digunakan dalam pengajaran satu pokok bahasan, penilaian apa yang akan digunakan dan bagaimana pengajaran tersebut akan dinilai (Beach dan Reinhartz, 2000:210).

Pada setiap lembaga pendidikan Islam, para guru juga dituntut menerapkan manajemen pembelajaran yang baik. Peran guru sebagai

manajer mengelola pembelajaran adalah proses mengarahkan anak didik untuk melakukan kegiatan belajar dalam rangka perubahan tingkah laku (kognitif, afektif dan psikomotor) menuju kedewasaan.

Jadi manajemen pembelajaran menjadi tanggung jawab guru sebagai manajer adalah berkenaan dengan pemahaman, peningkatan dan pelaksanaan dari pengelolaan program pengajaran yang dilaksanakan dalam mencapai tujuan secara efektif dan efisien.

Dalam perspektif ini, sebagai manajer guru membuat rencana pengajaran, mengarahkan anak untuk belajar, memimpin anak-anak, memotivasi dan memanfaatkan sumberdaya dalam pembelajaran, serta mengawasi proses dan menilai hasil pembelajaran.

Menurut Beach dan Reinhartz (2000) ilmu mengajar akan tampak dalam strategi mengajar, manajemen dan prosedur penilaian, keterampilan komunikasi, rencana pelajaran dan pengetahuan tentang teori dan model pengajaran dan pembelajaran. Semua elemen tersebut secara bersama berfungsi dalam menjadikan guru efektif.

Kualitas pengajaran menjadi inti dari sekolah yang efektif. Karena itu, untuk mengefektifkan program, proses dan hasil pembelajaran maka guru harus menggunakan manajemen pembelajaran yang baik. Paling tidak dari hasil penelitian ada 10 fokus pembelajaran efektif, yaitu: 1) Para guru meninjau ulang fokus dan hasil pelajaran/pokok bahasan setiap hari, 2) Guru menyusun tujuan dan sasaran pembelajaran, 3) Para guru memberikan masukan dan model bagi para pelajar sesuai yang diharapkan para pelajar, 4) Mereka mengajarkan berbagai informasi secara pengorganisasian berurutan, 5) Guru memeriksa terhadap pemahaman pelajar dan menanyakan masalah, 6) Mereka memberikan bimbingan dan pengalaman yang bebas, 7) Mereka memberikan umpan balik terhadap pelajar, 8) Mereka memelihara minat pelajar dalam aktivitas pembelajaran, 9) Mereka mengidentifikasi harapan-harapan dalam perilakunya dan menggunakan teknik manajemen kelas, dan (10) Mereka menggunakan pengajaran bervariasi (Beach dan Reinhartz, 2000:225).

Untuk mencapai efektivitas pengajaran yang tampak pada perilaku guru mengajar, aktivitas siswa belajar, dan hasil belajar diperlukan

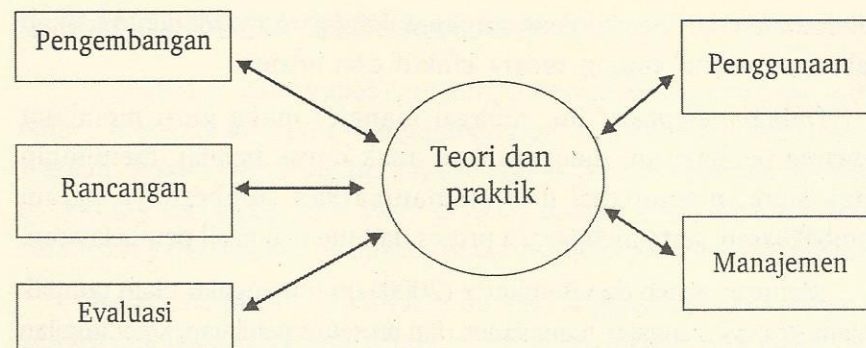
ketersediaan para guru yang profesional, menguasai ilmu yang diajarkan, terampil mengajar-kan ilmu yang menjadi tanggung jawabnya, dan memiliki kepribadian yang baik sehingga dapat diteladani (memiliki keteladanan, komitmen, loyalitas, tawadhu', ikhlas, dan taqwa).

Setidaknya ruang lingkup manajemen pendidikan bidang pelaksanaan dan pembinaan kurikulum, yang mencakup :

- 1) Mempedomani dan menjabarkan apa yang tercantum pada kurikulum dalam proses belajar mengajar dalam upaya mencapai tujuan pendidikan dan pengajaran.
- 2) Melaksanakan organisasi kurikulum beserta materi-materi, sumber-sumber dan metode-metode disesuaikan dengan perubahan dan pembaharuan kurikulum.
- 3) Kurikulum bukanlah sesuatu yang harus diikuti dan dijiplak saja secara mutlak akan tetapi merupakan pedoman umum bagi guru untuk melaksanakan program-program pengajaran.

Dalam tingkat operasional kurikulum, peran guru sebagai manajer sangat signifikan dalam mencapai tujuan setiap lembaga pendidikan. Sebagai manajer, guru membuat rencana, mengorganisir sumberdaya pembelajaran, memimpin siswa, dan mengevaluasi proses dan hasil pengajaran.

Kajian mengenai manajemen pembelajaran berada dalam spektrum teknologi pengajaran. Teknologi pengajaran adalah teori dan praktik tentang rancangan, pengembangan, penggunaan, manajemen dan evaluasi dari proses dan sumberdaya pembelajaran (Seels dan Richey, 1994).



Manajemen pembelajaran adalah proses menolong murid untuk mencapai pengetahuan, keterampilan, kemampuan dan pemahaman terhadap dunia di sekitar mereka. Konsekuensinya adalah, manajemen pembelajaran menciptakan peluang bagaimana murid belajar dan apa yang dipelajari oleh murid.

Dalam manajemen pembelajaran memunculkan pertanyaan upaya, bagaimana siswa dapat belajar, apa yang mereka pelajari dan di mana mereka mempelajarinya? Untuk mencapai hal dimaksud, maka diperlukan strategi manajemen efektif di dalam kelas yang secara organisasional pembelajaran atau kegiatan belajar- mengajar. Guru memiliki kesiapan mengajar, dan murid disiapkan untuk belajar.

Perencanaan pembelajaran yang baik adalah rencana yang dibuat guru untuk pembelajaran, mereka membuat keputusan berkaitan dengan apa isi pelajaran atau cakupannya, berapa lama waktu yang digunakan dalam pengajaran satu pokok bahasan, penilaian apa yang akan digunakan dan bagaimana pengajaran tersebut akan dinilai (Beach dan Reinhartz, 2000:210).

Pada setiap lembaga pendidikan, para guru juga dituntut menerapkan manajemen pembelajaran yang baik. Peran guru sebagai manajer pembelajaran adalah proses mengarahkan anak didik untuk melakukan kegiatan belajar dalam rangka perubahan tingkah laku (kognitif, afektif dan psikomotor) menuju kedewasaan.

Manajemen pembelajaran menjadi tanggung jawab guru sebagai manajer adalah berkenaan dengan pemahaman, peningkatan dan

pelaksanaan dari pengelolaan program pengajaran yang dilaksanakan dalam mencapai tujuan secara efektif dan efisien.

Dalam perspektif ini, sebagai manajer maka guru membuat rencana pengajaran, mengarahkan anak untuk belajar, memimpin anak-anak, memotivasi dan memanfaatkan sumberdaya dalam pembelajaran, serta mengawasi proses dan menilai hasil pembelajaran.

Menurut Beach dan Reinhartz (2000) ilmu mengajar akan tampak dalam strategi mengajar, manajemen dan prosedur penilaian, keterampilan komunikasi, rencana pelajaran dan pengetahuan tentang teori dan model pengajaran dan pembelajaran. Semua elemen tersebut secara bersama berfungsi dalam menjadikan guru efektif.

Kualitas pengajaran menjadi inti dari sekolah yang efektif. Karena itu, untuk mengefektifkan program, proses dan hasil pembelajaran maka guru harus menggunakan manajemen pembelajaran yang baik. Paling tidak dari hasil penelitian ada 10 fokus pembelajaran efektif, yaitu : (1) para guru meninjau ulang fokus dan hasil pelajaran/pokok bahasan setiap hari, (2) guru menyusun tujuan dan sasaran pembelajaran, (3) para guru memberikan masukan dan model bagi para pelajar sesuai yang diharapkan para pelajar, (4) mereka mengajarkan berbagai informasi secara pengorganisasian berurutan, (5) guru memeriksa terhadap pemahaman pelajar dan menanyakan masalah, (6) mereka memberikan bimbingan dan pengalaman yang bebas, (7) mereka memberikan umpan balik terhadap pelajar, (8) mereka memelihara minat pelajar dalam aktivitas pembelajaran, (9) mereka mengidentifikasi harapan-harapan dalam perilakunya dan menggunakan teknik manajemen kelas, dan (10) mereka menggunakan pengajaran bervariasi" (Beach dan Reinhartz, 2000:225).

Untuk mencapai efektivitas pengajaran yang tampak pada perilaku guru mengajar, aktivitas siswa belajar, dan hasil belajar diperlukan ketersediaan para guru yang profesional, menguasai ilmu yang diajarkan, terampil mengajarkan ilmu yang menjadi tanggung jawabnya, dan memiliki kepribadian yang baik sehingga dapat diteladani.

C. MANAJAMENE KETENAGAAN

Manajemen ketenagaan/personil merupakan kegiatan strategis dalam mengadakan dan mengembangkan sumberdaya personil di sekolah. Personil atau sumberdaya tenaga manusia dalam pendidikan di sekolah meliputi; guru yang disebut tenaga edukatif dan unsur karyawan yang disebut tenaga administratif (Suryosubroto, 2010:86).

Dengan kata lain, keseluruhan ketenagaan/personil sekolah adalah mencakup kepala sekolah, guru, pegawai, tatausaha dan pesuruh/penjaga sekolah. Hal ini terkait dengan kelangsungan pelaksanaan tugas pokok dan fungsi lembaga pendidikan atau sekolah.

Manajemen ketenagaan adalah penataan terhadap proses seleksi, penggunaan dan penggajian serta penempatan dan pengembangan sumberdaya tenaga pendidikan di sekolah.

Kepala sekolah wajib mendayagunakan seluruh personil pegawai secara efektif dan efisien agar tujuan penyelenggaraan pendidikan di sekolah tersebut tercapai secara optimal (Suryosubroto, 2010:86).

Pendayagunaan ini ditempuh dengan jalan memberikan tugas-tugas jabatan sesuai dengan kemampuan dan kewenangan masing-masing individu. Karena itu, adanya job discription yang jelas sangat diperlukan (Suryosubroto, 2010:86).

Bagaimanapun, pendidikan berkaitan dengan masa depan bangsa. Kemajuan yang dicapai suatu bangsa ditentukan oleh sistem pendidikannya yang berfungsi dengan baik. Sebaliknya keterbelakangan atau kemunduran suatu bangsa diakibatkan oleh sistem pendidikan yang tidak berjalan dengan baik atau tidak efektif. Karena pendidikan merupakan proses pembinaan potensi dan transformasi budaya dalam rangka eksistensi dan masa depan bangsa, maka pengelolaan seluruh aspeknya harus terarah, terencana dan terpadu secara sistemik.

Bagi bangsa Indonesia, pendidikan merupakan kebutuhan pokok, dan satu perwujudan tujuan nasional yaitu pencerdasan kehidupan bangsa. Dengan kata lain, pendidik-an menjadi wahana strategis dalam proses mencerdaskan kehidupan bangsa secara berkelanjutan. Untuk itu, pen-didikan harus dijadikan faktor determinan bagi bidang pembangunan lainnya, baik ekonomi, politik, sosial, dan budaya.

Untuk pelaksanaan pembangunan berkelanjutan (*sustainable development*), maka peran pelaksana pendidikan khususnya guru tidak boleh dipandang sebelah mata. Sejak dari mempersiapkan calon guru melalui proses pendidikan guru, proses seleksi, penempatan, pembinaan dan pengembangan guru harus terus dipantau dalam perkembangan masyarakat yang sangat cepat. Keberadaan guru atau tenaga kependidikan adalah sebagai ujung tombak dalam menjalankan fungsi pendidikan dari sistem pendidikan nasional.

Dalam konteks memaksimalkan fungsi pengelolaan pendidikan di sekolah, maka manajemen sumberdaya ketenagaan sangat diperlukan sebagai jaminan bahwa sekolah mampu membina dan mengembangkan sumberdaya manusia yang unggul sebagai lulusannya.

Aktivitas manajerial terutama yang berkaitan dengan memperoleh, dan mempertahankan serta mengembangkan sumberdaya, yaitu:

- 1) Manusia- seleksi, rancangan pekerjaan, manajemen kinerja, perencanaan karir, pelatihan, kerja proyek dan bimbingan,
- 2) Bahan- pembelian, pengendalian modal, manajemen aset, dan
- 3) Keuangan- anggaran, pengendalian biaya, penghimpunan dana, analisis biaya/manfaat (Everard, Dkk, 2004: 7).

Begitupun, sampai saat ini kualitas pendidikan masih cenderung tergolong rendah. Salah satunya disebabkan penyebaran dan kualitas guru kurang optimal. Dari segi jenjang pendidikan, pembinaan dan keprofesionalan di da-erah perkotaan sudah mulai meningkat, namun di daerah pedesaan dan daerah terpencil masih memprihatinkan terutama untuk guru pendidikan dasar. Padahal secara sistemik, kualitas lulusan pendidikan tinggi dan menengah sangat ditentukan oleh kualitas pendidikan dasar. Guru memainkan peranan penting dalam membina generasi muda yang siap pakai, handal, terampil dan responsif menghadapi masa depan. Dengan kata lain, idealnya guru mampu memberikan kontribusi signifikan dalam meningkatkan mutu pendidikan secara nasional.

Adalah penting untuk membahas dan meningkatkan proses pembinaan keprofesionalan para guru sejalan dengan zaman yang

semakin berubah. UNESCO (1996:101) menjelaskan tenaga kependidikan (*human resources*) pada setiap sekolah menjadi faktor kunci dalam memfungsikan sumber daya pendidikan lainnya dalam mencapai tujuan pendidikan. Memperbaiki kualitas pendidikan tergantung pada pertama memperbaiki pengerahan atau rekrutmen, pelatihan, kedudukan sosial dan kondisikondisi kerja guru, mereka memerlukan pengetahuan dan keterampilan yang sesuai, ciri-ciri kepribadian, prospekprospek profesional dan motivasi dan harapanharapan guru.

Proses pengadaan dan pembinaan guru adalah rangkaian dari proses rekrutmen, seleksi, dan penempatan guru. Manajemen seperti ini juga disebut manajemen personil guru yang dikelola oleh pemerintah dan lembaga pendidikan yang mengutamakan kualitas. Untuk memastikan bahwa hanya calon-calon guru dan personil pegawai yang memiliki kelayakan akademik dan kualifikasi pendidikan yang sesuai yang direkrut sebagai guru maupun pegawai. Dalam konteks ini maka rekrutmen calon guru harus didasarkan atas hasil seleksi yang mengutamakan mutu calon yang dibuktikan oleh skor tes seleksi dengan menggunakan perangkat instrumen yang standar dan teruji secara indeks prestasinya di LPK. Perangkat instrumen dimaksud meliputi penguasaan bidang studi/mata pelajaran dan kependidikan (Jalal dan Supriadi, 2001).

Seorang profesional akan terus menerus meningkatkan mutu karyanya secara sadar melalui pendidikan dan latihan (Tilaar, 2002). Proses pendidikan dan latihan bagi guru secara sederhana dipahami sebagai proses pembinaan.

Secara teoretis dalam ilmu manajemen, istilah pembina-an guru dapat dikategorikan sebagai kajian manajemen sumber daya manusia (*human resources management*) bagi pendidikan. Bahagian dari kegiatan tersebut dapat *human resources development* (pengembangan sumber daya manusia yang inti kegiatannya adalah pendidikan dan latihan. Menurut Imron (1995) pengembangan staf atau peningkatan kualitas staf guru di sekolah.

Pembinaan guru adalah serangkaian usaha bantuan kepada guru terutama layanan profesional yang dilakukan oleh kepala sekolah,

penilik sekolah/pengawas untuk me-ningkatkan kemampuan mengajar yang bermuara kepada peningkatan mutu lulusan sekolah (Imron, 1995).

Istilah lain yang populer digunakan dalam memahami pembinaan guru adalah *staff development* (pengembangan staf). Kepala sekolah dan supervisor memberikan bantuan kepada staf guru untuk mengembangkan situasi belajar mengajar yang lebih baik (*to help*).

Lebih lanjut dapat dijelaskan oleh Beach dan Reinhartz (2000:265) bahwa pengembangan staf (guru) adalah proses memelihara dan melatih untuk peningkatan kualitas personil. Jadi diperlukan ada program pengembangan pro-fesional guru sehingga para guru mendapatkan informasi baru, baik berupa pengetahuan, keterampilan, pembinaan sikap dan komitmen mengajar sebagai tugas profesional yang mulia.

McNergney dan Carier (1981:23), menggunakan istilah *Teacher Development*, yang diartikan sebagai "*A process of responding to the needs of individual teachers might best be defined by comparing it to some of common conceptions of teacher education and noting their philosophical strengths and weaknees*". Intinya adalah bahwa pengembangan guru adalah proses memberikan respon terhadap kebutuhan pribadi guru yang meliputi kepribadian dan keterampilan menjadi guru yang iebih baik secara berkelanjutan.

Mengapa guru perlu dibina? Guru-guru perlu dibina secara terus menerus dan dimutakhirkan kemampuan profesionalnya. Hal itu dibenarkan secara konseptual dan empirikal. Ternyata realitas membuktikan, bahwa: 1) Adanya kekuatan sosial ekonomi yang mempengaruhi kemampuan individu untuk aktualisasi diri, 2) Adanya kekuatan pendidikan, lembaga pendidikan yang berkembang secara terus menerus sebagai kekuatan pembaharu, dan 3) Adanya ke-kuatan ilmu pengetahuan dan teknologi, maka harus belajar terus menerus (Imran, 1995:7).

Pendapat lain menjelaskan, bahwa ada tiga asumsi perlunya pengembangan guru (*teacher development*), yaitu: 1) Tidak ada satu metode paling ampuh yang dapat mendukung pertumbuhan semua

guru atau mencapai semua tujuan pengembangan guru, 2) Jika ada satu pendekatan dalam pengembangan guru tidak sesuai pada suatu waktu, tentu masuk akal ada orang yang bermaksud mendorong pengembangan guru yang berbeda dengan strategi lain, dan 3) Pendidikan guru yang efektif adalah su'atu yang strategis atau bersifat sistematis (MCNergney dan Carier, 1981:2).

Dalam konteks ini, pengembangan profesional guru adalah semua pengalaman belajar, formal maupun infor-mal yang diikuti oleh guru untuk mendukung efektivitas pengajaran secara berkelanjutan sebagai proses penyesuaian mereka terhadap dinamika alamiah lingkungan sekolah Beach dan Reinhartz (2000:267). Jadi menurut pemahaman ini, pengembangan profesional guru atau pembinaan guru bisa saja berbentuk pendidikan lanjutan, pelatihan, penataran dan pembinaan kepribadian.

Menurut Guskey dan Huberman (1995:136) proses pembinaan guru dapat dilakukan melalui pelatihan guru. Karena pelatihan/ penataran guru memberikan implikasi sebagai bentuk dukungan eksternal yang diberikan bagi pengembangan profesional hanya akan efektif bila erat hubungannya dengan pengalaman tugas di lapangan dan pe-ngetahuan berbasis kepada keperluan guru.

Jadi ada beberapa sifat pengembangan profesional guru, yang mencakup; 1) Pengembangan profesional guru dimaksudkan bagi semua peningkatan profesional guru dan pengembangan tingkatan, 2) Bersifat sistematis, jangka panjang, pembentukan individu dan berorientasi peningkatan pencapaian hasil pembelajaran/prestasi, 3) Mendorong penguasaan/penjelajahan pengetahuan dan keterampilan baru serta sikap penghargaan ilmu, 4) Mempercepat pengejaran tujuan pribadi dan profesional untuk mencapai keunggulan, dan 5) Membantu guru memahami pengembangan baru dalam kurikulum.

Tujuan pembinaan guru ialah untuk meningkatkan kemampuan profesional guru dalam rangka mengoptimalkan proses dan hasil belajar melalui bantuan layanan pro-fesional. Secara terperinci pembinaan guru bertujuan; 1) Memperbaiki proses belajar mengajar, 2) Perbaiki dilaksanakan melalui pembinaan profesional, 3) Dilakukan oleh

kepala sekolah/pengawas, 4) Sasaran pembinaan adalah guru atau tenaga kependidikan lainnya, dan 5) Dalam jangka panjang, sasaran pembinaan adalah meningkatkan kualitas pendidikan (Imron, 1995:1213).

Dengan kata lain, pengembangan profesional guru berlangsung dalam kelompok guru yang berusaha secara berkelanjutan mengembangkan profesional untuk bekerjasama guna menjamin sekolah mereka berfungsi efektif dan pelajar mereka juga belajar efektif. Perlu digarisbawahi bahwa, keberhasilan pengembangan profesional guru bergantung atas kemampuan dan keinginan supervisor/kepala sekolah dan guru-guru untuk bekerjasama untuk mentransformasikan seluruh budaya sekolah, dari budaya lama yang kurang kondusif kepada budaya baru yang kondusif bagi efektifitas pembelajaran dan sekolah.

Dalam proses pembinaan atau pengembangan profesional guru, posisi guru ditempatkan sebagai pembelajar. Karena itu, paradigma ini harus mampu dituangkan dalam beberapa prinsip pembinaan guru yang memungkinkan supervisor dan kepala sekolah mampu berkolaborasi dengan guru sebagai pembelajar. Adapun prinsip yang dipakai dalam proses pembinaan guru, yaitu: 1) ilmiah, dilaksanakan secara sistematis, 2) Kooperatif, kerjasama yang baik antara pembina dan guru, 3) Konstruktif, pembinaan dalam rangka perbaikan keprofesionalan, 4) Realistik, sesuai keadaan/kebutuhan guru, 5) Progresif, dilaksanakan maju selangkah demi selangkah, 6) Inovatif, mengikhtiarkan hal-hal yang baru, 7) Menimbulkan perasaan aman bagi guru, 8) Memberikan kesempatan mengevaluasi bersama pembina dan guru (Imron, 1995). Dalam perkembangan dewasa ini, banyak wahana yang dapat dijadikan proses pemberdayaan guru, yaitu: Supervisi kelas, Kelompok Kerja Guru (KKG), Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP), Pendidikan Lanjutan (*inservice Education*), Penataran dan Pelatihan.

Adapun fungsi pembinaan profesional guru, yaitu: 1) Memelihara program pengajaran sebaikbaiknya, 2) Menilai dan memperbaiki faktor-faktor yang mempengaruhi belajar, 3) Memperbaiki situasi belajar anak-anak. Jadi pembinaan guru berfungsi untuk menumbuhkan iklim bagi proses dan hasil belajar melalui serangkaian upaya pembinaan

kepada guru-guru dalam mewujudkan layanan profesional (Imron, 1995).

Jadi perbaikan kualitas profesional guru, tidak hanya melalui pengembangan guru tetapi harus berlangsung secara menyeluruh yang berkaitan dengan tugas profesional guru. Dijelaskan dalam UNESCO, bahwa aktivitasnya terdiri dari: 1) Pengerahan (rekrutmen) atau penyaringan calon-calon guru yang lebih baik dengan cara memperluas informasi, 2) Pendidikan permulaan, bekerjasama dengan lembaga pelatihan guru sejak dari guru pendidikan dasar sampai menengah dengan bekerjasama juga dengan berbagai universitas, 3) Pelatihan dalam tugas/dinas, melalui pengembangan program, dalam tugas untuk dapat mengakses teknologi pengajaran baru dan memperdalam penguasaan materi pelajaran, 4) Para pendidik guru, yaitu memperhatikan peningkatan kemampuan para pendidik guru, baik sejak pengerahan maupun setelah bertugas, 5) Supervisi, yaitu mengefektikan tugas pengawas bukan hanya memeriksa kinerja guru tetapi mampu mengembangkan dialog mengenai perbaikan metode, keterampilan mengajar dan penguasaan kurikulum, 6) Manajemen, pembaharuan dalam manajemen yang bertujuan untuk menjamin bahwa sekolah memiliki personil yang profesional, 7) Peran serta orang tua dan masyarakat untuk memberikan keahlian khususnya kepada sekolah, 8) Perbaikan kondisi kerja, dengan memperbaiki kesejahteraan guru, dan kepuasan kerjanya, 9) Menyediakan bahan pelajaran yang terbaru, baik buku pelajaran maupun pembaharuan kurikulum (UNESCO, 1996).

Dengan berkembangnya tuntutan keprofesionalan guru dewasa ini, maka pengembangan guru harus didisain sedemikian rupa yang berhubungan langsung dengan efektivitas pembelajaran. Jadi baik pementapan kepribadian, penambahan ilmu pengetahuan, dan keterampilan mengajar harus integral dalam satu rangkaian program pengembangan guru yang berkelanjutan dan senantiasa diperbaharui sesuai dinamika kebutuhan zaman.

Profesi guru harus terus dibina dan ditingkatkan statusnya sebagai profesi penuh yang dihargai berdasarkan keahlian khusus yang berbeda dengan profesi lain. Apalagi, profesi guru berkaitan dengan jabatan

atau pekerjaan yang mulia untuk membina dan menyiapkan generasi masa depan suatu bangsa dengan penguasaan ilmu, teknologi, budaya, seni dan kepribadian yang baik.

Pengembangan profesional atau pembinaan guru berkaitan dengan pemantapan profesi guru, agar para guru mampu menyesuaikan diri dengan pengetahuan dan keterampilan baru berkaitan dengan tugas fnengajarnya sehingga fungsi sekolah dapat berjalan efektif. Karena itu, peran kepala sekolah dan supervisor dalam pembinaan profesional guru harus ditingkatkan dari keadaan sebelumnya sesuai tanggung jawab mereka dalam mendorong pembelajaran para guru melalui berbagai wahana dan aktivitas pengembangan profesional guru.

D. MANAJEMEN KEUANGAN DAN SARANA/ PRASARANA

1. Manajemen Keuangan

Setiap lembaga pendidikan adalah organisasi jasa kemanusiaan yang memerlukan pembiayaan untuk memenuhi keperluan hidup organisasi. Bagaimanapun, setiap aspek dan bidang diarahkan untuk mencapai efektivitas manajemen lembaga pendidikan Islam, baik bidang per-sonalia, perlengkapan, material maupun para ahli bidang khusus. Semuanya dimanfaatkan untuk mempermudah pencapaian tujuan pembelajaran dalam pendidikan. Demikian halnya sistem pembuatan anggaran lebih merupakan mekanisme memperlancar kerja daripada tugas teknis atau mekanik yang seharusnya membantu pimpinan lembaga pendidikan untuk membuat rencana, koordinasi, pengawasan dan evaluasi tindakan organisasi secara lebih efektif (Law dan Glover, 2000).

Pengelolaan keuangan, sarana dan prasarana suatu institusi berkaitan dengan hidup dan matinya sebuah lembaga, apapun jenis dan bidang aktivitasnya. Manajemen keuangan diartikan sebagai suatu usaha pengelolaan sumber keuangan, pemanfaatan keuangan dan pertanggungjawaban keuangan yang digunakan oleh manajer dalam suatu lembaga pendidikan.

Secara umum sumber pembiayaan lembaga pendidikan Islam dapat berasal dari: 1) Orang tua murid dan masyarakat (perorangan dan dunia usaha), 2) Pemerintah, baik berupa dana rutin (institusi negeri) maupun bantuan (bagi institusi swasta).

Di lihat dari segi penggunaan, sumber dana dapat dibagi menjadi: a) Anggaran untuk kegiatan rutin (gaji dan biaya operasional sehari-hari), b) Anggaran untuk pengembangan sekolah (Depdiknas, 1999).

Besarnya biaya pendidikan yang bersumber dari pemerintah ditentukan berdasarkan kebijakan keuangan pemerintah di tingkat pusat dan daerah setelah mempertimbangkan skala prioritas. Besarnya penerimaan dari masyarakat baik dari perorangan maupun lembaga, yayasan, berupa uang tunai, barang, hadiah atau pinjaman bergantung pada kemampuan masyarakat setempat dalam memajukan pendidikan. Besarnya dana yang terima dari uang tua siswa berupa sumbangan pembinaan pendidikan (SPP), atau dana pembangunan pendidikan (DPP), atau dana yang langsung diterima sekolah didasarkan atas kemampuan orang tua murid atau ditentukan oleh pemerintah atau yayasan (bagi swasta). Sedangkan dana dari bantuan lain termasuk bantuan dari pinjaman luar negeri yang diperuntukkan bagi pendidikan, seperti bantuan UNICEF atau UNESCO, pinjaman Bank Dunia, Bank Pembangunan Asia, atau Bank Pembangunan Islam.

Pembiayaan yang diperoleh dari pemerintah pusat berupa anggaran rutin, anggaran proyek yang setiap tahun disalurkan oleh Departemen Pendidikan Nasional sesuai kebutuhan sekolah negeri. Anggaran rutin dibiayai dari penerimaan pajak, sedangkan anggaran proyek dibiayai dari surplus anggaran rutin dan bantuan luar negeri/pinjaman luar negeri. Di samping pemerintah daerah provinsi, dan kabupaten/kota juga bertanggung jawab membiayai sekolah-sekolah, madrasah dan pesantren dengan memberikan bantuan atau subsidi pendidikan (Fattah, 200: 48).

Rencana pembiayaan adalah berkaitan dengan penjabaran pembiayaan dari program kerja tahunan sekolah. Pembiayaan yang direncanakan baik penerimaan maupun penggunaannya selama satu tahun itulah yang dituangkan dalam Rencana Anggaran Pendapatan dan Belanja Sekolah (RAPBS).

Dalam Depdiknas (1999) dijelaskan ada beberapa langkah dalam penyusunan RAPBS, yaitu:

- 1) Menginventaris program/kegiatan sekolah selama satu tahun mendatang;
- 2) Menyusun program/kegiatan tersebut berdasarkan jenis kerja dan prioritas;
- 3) Menghitung volume, harga satuan dan kebutuhan dana untuk setiap komponen kegiatan;
- 4) Membuat kertas kerja dan lembaran kerja, menentukan sumber dana dan pembebanan anggaran serta menuangkannya ke dalam format baku RAPBS/RAPBM; dan
- 5) Menghimpun data pendukung yang akurat untuk bahan acuan guna mempertahankan anggaran yang diajukan.

Dalam upaya memantapkan manajemen keuangan dan sumberdaya material, harus menekankan nilai-nilai kemanfaatan, yang dijelaskan Law dan Glover (2000:210), yaitu:

- 1) Memperoleh barang-barang dengan biaya yang rendah, 2) Mencapai hasil sesuai sumberdaya dan biaya yang dipergunakan (efektivitas), 3) Keterjaminan hasil dalam biaya yang minimum (efisiensi), dan 4) Ada jaminan pendistribusian sumber daya material untuk mendukung proses pembelajaran (pemerataan).

Anggaran biaya sekolah terdiri dari dua hal yang satu sama lain saling berkaitan. Pertama anggaran penerimaan/ pendapatan, dan kedua anggaran pengeluaran yang digunakan untuk mencapai tujuan pendidikan yang diselenggarakan sekolah. Anggaran penerimaan adalah pendapatan yang diperoleh setiap tahun oleh sekolah dari berbagai sumber resmi dan diterima secara teratur atau tidak. Sedangkan anggaran pengeluaran adalah jumlah uang yang dibelanjakan setiap tahun untuk kepentingan pelaksanaan pendidikan dan pembelajaran di sekolah.

Belanja sekolah sangatlah ditentukan oleh besarnya anggaran pendapatan atau penerimaan sekolah yang diterima dari berbagai sumber, langsung atau tidak langsung. Pengeluaran sekolah tersebut dapat dikategorikan kepada beberapa hal, yaitu:

- 1) Pengeluaran untuk pelaksanaan pembelajaran;
- 2) Pengeluaran untuk tatausaha sekolah;
- 3) Untuk pemerliharaan sarana dan prasarana (fasilitas) sekolah;
- 4) Pengeluaran untuk kesejahteraan pegawai;
- 5) Pengeluaran untuk administrasi;
- 6) Untuk pembinaan teknis pendidikan; dan
- 7) Untuk pendataan (Mukhtar, dkk, 2003:128).

Bagi lembaga pendidikan proses pengawasan dilakukan secara langsung oleh para pimpinan terhadap bidang yang menggunakan keuangan. Tetapi secara struktural dan fungsional ada proses pengawasan yang bekerja untuk mengaudit penggunaan pembiayaan yang dikeluarkan. Sekolah-sekolah agama atau pesantren sudah saatnya memperhatikan pengawasan anggaran ini, karena berkaitan dengan amanah yang menuntut akuntabilitas (vertikal dan horizontal) pimpinan terhadap masyarakat dan pihak lain yang mempercayakan uangnya untuk dimanfaatkan bagi pengembangan pendidikan Islam.

Pemanfaatan anggaran tidak boleh dibiarkan begitu saja, karena itu diperlukan pengawasan anggaran sebagai upaya memperkuat akuntabilitas para pimpinan sekolah. Pengawasan anggaran bertujuan untuk mengukur, membandingkan, menilai alokasi biaya dan tingkat penggunaannya. Dengan demikian, pengawasan anggaran diharapkan dapat mengetahui sampai di mana tingkat efektivitas dan efisiensi dari penggunaan sumber dana yang tersedia (Fattah, 2000). Jadi secara umum proses pengawasan tersebut mencakup kegiatan memantau, menilai dan melaporkan hasil pengawasan kepada pemerintah, atau yayasan (swasta/masyarakat).

2. Manajemen Sarana dan Prasarana

Manajemen sarana dan prasarana merupakan satu bidang manajemen pendidikan di sekolah. Karena itu manajemen sarana dan prasarana atau perlengkapan sekolah merupakan salah satu bagian kajian dalam manajemen pendidikan tentang bagaimana memberikan layanan profesional bidang perlengkapan dan fasilitas

kerja bagi personil sekolah sehingga tercapai efektivitas dan efisiensi serta kinerja sekolah (Bafadal, 2003:2). Manajemen sarana prasarana pendidikan merupakan kegiatan yang mengatur untuk mempersiapkan segala peralatan/perlengkapan material bagi terleselenggaranya proses pendidikan di sekolah. Dengan kata lain manajemen sarana dan prasarana dibutuhkan untuk membantu kelancaran proses belajar mengajar. Menurut Bafadal (2003:2) manajemen perlengkapan sekolah adalah proses kerjasama pendayagunaan semua perlengkapan pendidikan secara efektif dan efisien.

Adapun sarana dan prasarana pendidikan di sekolah yang perlu dikelola adalah sarana pendidikan yang bergerak dan sarana yang tidak bergerak. Selain itu, sarana dan prasarana pendidikan di sekolah diklasifikasikan menjadi dua macam, yaitu: pertama, prasarana pendidikan yang secara langsung digunakan untuk proses belajar mengajar, yaitu; ruang belajar, perpustakaan, ruang praktik keterampilan, dan ruang laboratorium. Sedangkan yang kedua; prasarana sekolah yang keberadaannya tidak digunakan untuk kegiatan pembelajaran, tetapi secara langsung sangat menunjang terjadinya kegiatan pembelajaran. Prasarana yang terkait dengan kegiatan dimaksud adalah kantor, kantin sekolah, tanah, jalan menuju sekolah, kamar kecil, unit usaha kesehatan sekolah, ruang guru, ruang kepala sekolah, dan tempat parkir kendaraan.

Secara umum tujuan manajemen perlengkapan sekolah adalah memberikan layanan secara profesional di bidang sarana dan prasarana pendidikan dalam rangka terselenggaranya proses pendidikan secara efektif dan efisien. Tujuan pengelolaan perlengkapan sekolah, yaitu:

- 1) Untuk mengupayakan pengadaan sarana dan prasarana pendidikan melalui sistem perencanaan dan pengadaan yang hati-hati dan seksama. Dengan perkeataan ini, melalui manajemen perlengkapan sekolah diharapkan semua perlengkapan yang didapatkan oleh sekolah adalah sarana dan prasarana pendidikan yang berkualitas tinggi sesuai dengan kebutuhan sekolah dan dengan dana yang efisien.
- 2) Untuk mengupayakan pemakaian sarana dan prasarana sekolah secara tepat dan efisien.

- 3) Untuk mengupayakan pemeliharaan sarana dan prasarana sekolah, sehingga keberadaannya selalu dalam kondisi siap pakai dalam setiap diperlukan oleh semua personel sekolah (Bafadal, 2003:5).

Dapat disimpulkan bahwa manajemen keuangan dan sarana/prasarana sekolah merupakan kegiatan manajerial di sekolah yang berfungsi merancang, mengadakan, menggunakan dan mengawasi penggunaan keuangan dan sarana/prasarana dalam mendukung pencapaian tujuan pendidikan secara efektif dan efisien di sekolah. Dalam konteks ini, kepala sekolah bersama para staf bertanggung jawab dalam melaksanakan tugas pengelolaan bidang keuangan, sarana dan prasarana sehingga fungsi sekolah dapat tercapai dengan memberikan layanan terbaik dan kualitas lulusan yang unggul.

E. MANAJEMEN HUBUNGAN DENGAN MASYARAKAT

Sekolah adalah sub sistem dari sistem sosial, Karena itu, sekolah atau madrasah tidak memisahkan diri atau terasing dari masyarakatnya. Bagaimanapun, masukan siswa dan dana adalah berasal dari masyarakat. Lebih dari itu, di satu sisi sekolah memerlukan masyarakat dalam menyusun program yang relevan, sekaligus memerlukan dukungan dari masyarakat baik berupa calon murid/pendaftar, maupun pembiayaan (SPP/DPP) dalam melaksanakan program sekolah, madrasah dan pesantren.

Di lain pihak, masyarakat memerlukan sekolah, madrasah dan pesantren sebagai lembaga pelayanan jasa untuk mendapatkan program yang baik sesuai dengan yang diinginkan.

Depdiknas (1999) menjelaskan bahwa prinsip menumbuhkan hubungan dengan masyarakat adalah dapat saling memberikan kepuasan. Salah satu jalan penting untuk membina hubungan dengan masyarakat adalah menetapkan komunikasi yang efektif.

Jalinan kerjasama akan berlangsung baik, manakala pimpinan lembaga pendidikan Islam proaktif, kreatif, dan inovatif dalam mengelola institusi yang menjadi tanggung jawabnya. Karena aktivitas lembaga

pendidikan Islam berkaitan dengan kelangsungan generasi suatu kelompok masyarakat di masa depan.

Menurut Sutisna (1985) jika orang tua murid dan masyarakat diharapkan akan memberikan dukungan yang berarti kepada program sekolah, maka penyampaian informasi tentang sekolah (fakta, pikiran, perasaan, gagasan, kebutuhan, saran) kepada mereka adalah kewajiban penting dari setiap administrator sekolah.

Di sini secara manajerial, sekolah, madrasah dan pesantren memfungsikan komunikasi eksternal dengan masyarakat. Berbagai informasi tentang lembaga pendidikan yang dipimpin baik program kurikulum, visi, misi, metode pembelajaran baru, perkembangan sarana, prasarana dan fasilitas, serta prestasi akademik perlu dikomunikasikan melalui berbagai media; pertemuan, rapat, bazaar, perlombaan, kerjasama dunia usaha.

Sutisna (1985) mengajukan beberapa format program pengembangan hubungan lembaga pendidikan dengan masyarakat, yaitu: 1) Untuk mengembangkan pemahaman tentang maksud-maksud dan sasaran-sasaran dari sekolah, 2) Untuk menilai program sekolah dalam katakata kebutuhan yang terpenuhi, 3) Untuk mempersatukan orang tua murid dan guru-guru dalam memenuhi kebutuhankebutuhan anak didik, 4) Untuk mengembangkan kesadaran tentang pentingnya pendidikan sekolah dalam era pembangunan, 5) Untuk membangun dan memelihara kepercayaan terhadap sekolah, 6) Untuk memberitahu kepada masyarakat tentang pekerjaan sekolah, dan 7) Untuk mengerahkan bantuan dan dukungan bagi pemeliharaan dan peningkatan program sekolah.

Dalam Depdiknas (1999) dijelaskan ada beberapa cara dalam mengefektifkan komunikasi lembaga pendidikan dengan lingkungan masyarakat, yaitu: a) Mengidentifikasi orang-orang kunci (orang tua siswa yang dituakan atau *informal leaders*, pejabat, tokoh bisnis, dan profesi lainnya), b) Melibatkan orang-orang kunci tersebut dalam kegiatan sekolah, khususnya yang sesuai dengan minatnya, c) Memilih saat yang tepat dalam melibatkan tokoh kunci bagi dukungan program sekolah.

Salah satu bagian dari aktivitas manajemen hubungan dengan masyarakat yang harus dibina adalah usaha-usaha melibatkan orang tua secara intens dengan kegiatan sekolah, madrasah atau pesantren. Menurut Moedjiarto (2002) sekolah yang termasuk kategori unggul, selalu melibatkan orang tua dalam mencapai tujuan sekolah. Prosedur untuk melibatkan orang tua murid dalam kegiatan sekolah disampaikan secara jelas dan dipergunakan secara konsisten. Orang tua murid diberikan kesempatan seluas-luasnya untuk mengenali sekolah, bukan saja bentuk fisiknya tetapi juga program sekolah.

Untuk itu, sebenarnya lembaga pendidikan Islam (sekolah, madrasah dan pesantren) tidak hanya memerlukan tokoh kunci dalam mendukung program pengembangan kelembagaan, tetapi harus diupayakan keterlibatan yang besar masyarakat untuk kemajuan lembaga pendidikan Islam. Adapun upaya-upaya tersebut terdiri dari, yaitu: a) Melaksanakan program-program kemasyarakatan (kebersihan lingkungan, kelancaran lalu lintas di sekitar sekolah, bantuan sosial dan kesehatan), b) Mengadakan *openhouse* untuk memberikan kesempatan luas bagi masyarakat mengetahui program sekolah, c) Mengadakan buletin sekolah atau majalah atau lembaran informasi secara berkala yang memuat program sekolah yang dilaksanakan, d) Mengundang tokoh untuk menjadi pembicara atau pembina suatu program sekolah, e) Membuat program kerja sama sekolah dengan masyarakat dalam sehari-hari nasional dan keagamaan.

Secara organisatoris, semua lembaga pendidikan Islam perlu memantapkan fungsi dan memberdayakan komite sekolah atau majelis madrasah sebagai wahana penghubung dengan masyarakat. Keberadaan komite sekolah atau majelis madrasah mengefektifkan kewenangan dan komunikasinya dalam meningkatkan keuangan sekolah (SPP/DPP) sehingga dapat ditambah sarana, prasarana dan fasilitas baru untuk mendukung program unggulan yang dikembangkan pimpinan setiap lembaga pendidikan Islam di Indonesia.

Dalam Keputusan Menteri pendidikan Nasional nomor 044/U/2002, bahwa Dewan Pendidikan berkedudukan di Kabupaten/kota, sedangkan Komite Sekolah berkedudukan di sekolah. Dalam keputusan tersebut dijelaskan bahwa Dewan pendidikan, bertujuan

untuk: 1) Mewadahi dan menyalurkan aspirasi dan prakarsa masyarakat dalam melahirkan kebijakan dan program pendidikan, 2) Meningkatkan tanggung jawab dan peranserta aktif dari seluruh lapisan masyarakat dalam penyelenggaraan pendidikan, 3) Menciptakan suasana dan kondisi transparan, akuntabel dan demokratis dalam penyelenggaraan dan pelayanan pendidikan yang bermutu. Sedangkan peran Dewan pendidikan disebutkan, sebagai: 1) Pemberi pertimbangan dalam penentuan dan pelaksanaan kebijakan pendidikan, 2) Pendukung baik finansial maupun tenaga dalam penyelenggaraan pendidikan, 3) Pengontrol dalam rangka transparansi dan akuntabilitas penyelenggaraan dan keluaran pendidikan, dan 4) Mediator antara pemerintah dan Dewan Perwakilan Daerah, dengan masyarakat.

Sedangkan komite sekolah bertujuan untuk: 1) Mewadahi dan menyalurkan aspirasi dan prakarsa masyarakat dalam melahirkan kebijakan operasional dan program pendidikan di satuan pendidikan, 2) Meningkatkan tanggung jawab dan peranserta masyarakat dalam penyelenggaraan pendidikan di satuan pendidikan, 3) menciptakan suasana dan kondisi transparan, akuntabel dan demokratis dalam penyelenggaraan dan pelayanan pendidikan yang bermutu di satuan pendidikan.

Seperti halnya Dewan Pendidikan, keberadaan Komite Sekolah juga diarahkan para peran pemberdayaan pendidikan khususnya satuan pendidikan setingkat sekolah. Dijelaskan dalam keputusan Menteri Pendidikan nasional, bahwa peran Komite Sekolah, yaitu: 1) Pemberi pertimbangan dalam penentuan dan pelaksanaan kebijakan pendidikan di satuan pendidikan, 2) pendukung baik finansial maupun tenaga dalam penyelenggaraan pendidikan di satuan pendidikan, 3) pengontrol dalam rangka transparansi dan akuntabilitas penyelenggaraan dan keluaran pendidikan di satuan pendidikan, 4) Mediator antara pemerintah dengan masyarakat di satuan pendidikan.

Untuk itu hanya dengan kerjasama yang baik antara sekolah, madrasah dan pesantren akan dapat memanfaatkan keberadaan Dewan Pendidikan dan Komite Sekolah/Majelis Madrasah dalam mempercepat pemberdayaan lembaga pendidikan Islam. Intinya adalah meningkatkan kualitas komunikasi interpersonal masing-masing

pimpinan lembaga pendidikan Islam, komunikasi eksternal sehingga Dewan pendidikan dan Komite Sekolah/Majelis Madrasah semakin memahami aspirasi kependidikan yang berkembang saat ini.

Perlu ditambahkan bahwa hanya dengan kepemimpinan yang baik dan efektif, lembaga pendidikan Islam akan mencapai derajat manajemen efektif yang memungkinkan masyarakat puas terhadap program yang ditawarkan, para personil memiliki kepuasan kerja, dan organisasi berkembang dengan cepat, lulusan dapat melanjutkan ke jenjang pendidikan lebih baik dan memiliki kepribadian utama.

F. MANAJEMEN KESISWAAN

Seluruh program lembaga pendidikan baik sekolah, madrasah maupun pesantren bermuara kepada pengembangan diri pelajar, baik pengetahuan, sikap maupun keterampilan. Program yang dilaksanakan biasanya berkaitan dengan program kurikuler, dan ekstra kurikuler. Program kurikuler berada dalam spektrum pelaksanaan manajemen kurikulum/pengajaran, sedangkan format manajemen kesiswaan berisikan proses penerimaan, penempatan siswa baru, dan pembinaan siswa. Berkenaan dengan kesiswaan atau hal-hal terkait dengan murid juga perlu ditata agar dapat diarahkan menjadi sumberdaya pendidikan yang menjadi *stakeholders* utama pendidikan di sekolah.

Manajemen siswa/murid berkaitan dengan pekerjaan-pekerjaan atau kegiatan-kegiatan pencatatan murid/siswa semenjak dari proses penerimaan sampai saat siswa meninggalkan sekolah karena sudah tamat mengikuti pendidikan pada sekolah tersebut (Suryosubroto, 2010:74).

Faktor siswa sebagai salah satu *masukan/input*, yang akan dikembangkan melalui proses pembelajaran/pembinaan adalah sub sistem lembaga pendidikan Islam yang sangat menentukan kualitas keluaran/lulusan. Artinya, proses seleksi untuk masuk, penempatan ke dalam kelas, program pembelajaran dan pelaksanaannya, serta pembinaan siswa sampai menjadi lulusan berkualitas merupakan

rangkaian manajemen yang dirancang sedemikian rupa oleh pimpinan, staf, guru, karyawan, majelis/komite sekolah dan pihak terkait lainnya (*stakeholders*) setiap lembaga pendidikan Islam ahrus dilaksanakan dengan manajemen yang baik.

1. Prinsip Manajemen Kesiswaan

Ada empat prinsip manajemen kesiswaan, yaitu:

- 1) Siswa harus diperlakukan sebagai subjek bukan objek sehingga harus didorong untuk berperan serta dalam setiap perencanaan dan pengambilan keputusan dengan kegiatan mereka;
- 2) Kondisi siswa sangat beragam, ditinjau dari kondisi fisik, kemampuan intelektual, sosial, ekonomi, minat dan lainnya. Karena itu diperlukan wahana kegiatan yang beragam sehingga setiap siswa memiliki wahana untuk berkembang secara optimal;
- 3) Siswa hanya akan termotivasi belajar, jika mereka menyenangi apa yang diajarkan; dan
- 4) Pengembangan potensi siswa tidak hanya menyangkut ranah kognitif, afektif dan psikomotorik.

Kepala sekolah memegang peran sangat penting, karena keputusan akhir dari setiap kegiatan sekolah ada pada kewenangan kepala sekolah. Tugas kepala sekolah dengan dibantu oleh wakil kepala sekolah atau madrasah bidang kesiswaan dalam hal: Penerimaan siswa baru, pembinaan siswa di sekolah, madrasah, dan pemantapan program ke-siswaan akan menentukan kelancaran semua pelaksanaan program yang dirancang sebelumnya.

2. Penerimaan Siswa

Kepala sekolah dalam penerimaan siswa baru bertanggung jawab melakukan beberapa kegiatan yaitu:

- 1) Perencanaan daya tampung. Biasanya menjelang tahun ajaran baru, sekolah perlu menghitung ulang daya tampung sekolah

dan menentukan jumlah siswa baru yang akan diterima. Cara dan format isian daya tampung terdapat dalam petunjuk manajemen sekolah. Adapun yang perlu diperhatikan adalah berkaitan dengan; memperhitungkan secara rinci daya tampung setiap kelas, berapa jumlah kelas, memperhatikan kondisi belajar siswa dan disesuaikan dengan aturan yang berlaku.

- 2) Seleksi calon siswa baru. Penerimaan siswa baru merujuk kepada aturan dari Dinas Pendidikan, dan Kelembagaan Departemen Agama, dan aturan yang berlaku pada sekolah, madrasah, atau pesantren.

3. Pembinaan Siswa

Setelah siswa diterima sebagai warga belajar di setiap sekolah, madrasah dan atau pesantren, maka ada manajemen yang berkaitan dengan pembinaan siswa, yaitu: cara pengelompokan siswa, kenaikan kelas, penentuan program, pembinaan disiplin, dan kegiatan ekstra kurikuler.

1) Pengelompokan siswa

Ada dua cara pengelompokan siswa dalam kelas setelah diterima sebagai siswa baru. 1) Dikelompokkan secara homogen, yaitu didasarkan kepada kemampuan siswa yang relatif homogen, sedangkan antar kelas berbeda. Cara ini memudahkan guru dalam mengelola belajar mengajar di kelas namun proses sosialisasi di kelas menjadi kurang. Untuk itu perlu dirancang pro-ses sosialisasi lain di luar kelas, 2) Pengelompokan siswa secara heterogen di kelas, yaitu kemampuan siswa antar kelas relatif sebanding. Cara ini memudahkan siswa bersosialisasi di kelas, tetapi guru perlu menerapkan strategi pembelajaran efektif untuk kondisi kelas heterogen.

2) Kenaikan kelas

Kenaikan kelas harus dilakukan berdasarkan aturan yang konsisten. Menaikkan siswa yang seharusnya tidak naik akan menyulitkan anak yang bersangkutan, guru maupun sekolah.

Kepala sekolah perlu meyakinkan hal ini kepada guru, orang tua, siswa maupun pihak lain yang terkait.

3) Penentuan program

Penentuan program harus dilakukan berdasarkan bakat dan minat siswa. Untuk itu perlu dilakukan; 1) Tes bakat atau cara lain untuk mengetahui kecenderungan bakat siswa, dan, 2) Meyakinkan siswa dan orang tua bahwa penentuan program dimaksudkan untuk menempatkan siswa sesuai dengan minat dan bakat, bukan berdasarkan peringkat nilainya.

4) Pembinaan Disiplin

Disiplin merupakan salah satu modal utama pengembangan sekolah. Oleh karena itu sejak awal, pembinaan disiplin harus menjadi perhatian kepala sekolah.

5) Kegiatan ekstra kurikuler

Kegiatan ekstra kurikuler sangat bermanfaat bagi siswa, khususnya untuk pembinaan kepemimpinan, keagamaan, kepekaan sosial, pendidikan bela negara dan sebagainya. Setiap siswa sebaiknya diwajibkan paling tidak mengikuti satu kegiatan ekstra kurikuler, agar memperoleh kesempatan mengembangkan diri.

Kepala sekolah sebagai manajer melakukan hal-hal berikut: 1) Mengidentifikasi kegiatan ekstra kurikuler yang akan dilaksanakan di sekolah, 2) Menunjuk koordinator untuk setiap kegiatan, 3) Meminta setiap koordinator untuk menyusun program kerja yang akan menjadi bagian dari rencana kegiatan sekolah, dan, 4) memonitor pelaksanaannya.

4. Pemberdayaan OSIS

Keberadaan Organisasi Siswa Intra Sekolah (OSIS) merupakan wadah perkumpulan siswa berdasarkan minat, bakat dan kecenderungannya untuk beraktivitas dan kreativitas siswa di luar program kurikuler. Program ekstra kurikuler yang direncanakan oleh pimpinan sekolah atau madrasah, tetapi pelaksanaannya diserahkan kepada OSIS.

Untuk keberhasilan dalam pengelolaannya, pimpinan sekolah atau madrasah dapat melakukan beberapa langkah dalam pembinaan OSIS, yaitu:

- 1) Mengkoordinasikan berbagai kegiatan dengan guru mata pelajaran dan wali kelas. Hal itu dimaksudkan agar jangan terjadi tumpang tindih kegiatan yang mengganggu kegiatan pembelajaran di kelas.
- 2) Memberikan kepercayaan kepada siswa mengelola kegiatannya
- 3) Menjalin kerjasama dengan berbagai unit kegiatan remaja di luar sekolah, seperti: Palang merah remaja, kwartir pramuka, remaja masjid, dll.
- 4) Melibatkan orang tua dan pihak terkait dalam kegiatan yang relevan

Berdasarkan penjelasan di atas bahwa pembinaan kesiswaan sebagai bagian dari pelaksanaan manajemen kesiswaan berkaitan dengan menyiapkan lulusan berkualitas di setiap sekolah, madrasah dan pesantren. Untuk kelancaran program pembinaan kesiswaan ini, karena melibatkan para staf, guru dan pegawai bahkan dari pihak luar, maka kepala sekolah perlu menjalin koordinasi, kerjasama dan komunikasi melalui adanya: a) Rapat koordinasi secara periodik yang dapat dilaksanakan setiap akhir program semester sehingga diketahui hambatan yang dihadapi dan dukungan yang diperlukan, dan, b) Rapat evaluasi program pembinaan kesiswaan, yang dilaksanakan setiap akhir tahun program pengajaran untuk mengetahui tingkat keberhasilan pelaksanaan program pembinaan siswa.

DAFTAR PUSTAKA

- Alfonso, Robert J, Gaerald F Fierth, and Richard F Neville, *Instructional Supervision*, London: Allyn and Bacon, Inc, 1982.
- Armstrong, Michael, *Manajemen Sumberdaya Manusia*, Jakarta: PT Elek Media Komputindo, 1994.
- Bafadal, Ibrahim, *Manajemen Peningkatan Mutu Sekolah Dasar*, Jakarta: Bumi Aksara, 2003.
- Bayle, John E, *Managing Organisational Behavior*, New York: John Willey & Sons, 1986.
- Beach, Don M and Judy Reinhartz, *Supervisory Leadership: Focus on Instruction*, London: Allyn and Bacon, 2000.
- Bennet, Nigel, et.al, *Effective Educational Leadership*, London: The Open University, Paul Chapman Publishing, 2003.
- Bottery, Mike. *The Ethics of Educational Management*, London: Cassel educational Limited, 1993.
- Bramham, John, *Human Resources Planning*, Kuala Lumpur: Golden Books Center SDN.BHD, 2000.
- Bryson, John, M, *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations*, San Francisco: Jossey-Bass Inc Publishers, 1988.
- Bush, Tony and Marianne Coleman, *Leadership and Straetgic Management in Education*, Terjemahan Fachrurozi, Yogyakarta: Ircisod, 2000.
- Bush, Tony, *Theories of Educational Management*, London: Harper & Row Publishers, 1986.

- Casio, Wayne F, *Managing Human Resources*, Boston: McGraw Hill, 2006.
- Castetter, William B, *The Personnel Function in Educational Administration*, New York: Macmillan Publishing Company, 1981.
- Delors, Jaques, ed, *Education for the Twenty-First Century: Issues and Prospects*, Prancis: Unesco Publishing, 1998.
- Dalin, Per. *School Development: Theories and Strategies*. London: Wellington House, 1998.
- Danin, Sudarwan, *Visi Baru Manajemen Sekolah*, Jakarta: Bimi Aksara, 2006.
- Depdiknas, *Laporan Nasional tentang Pembangunan Pendidikan Negara Indonesia*. Jakarta: 2001.
- Depdiknas, *Manajemen Berbasis Sekolah*, Jakarta: Ditjen Dikdasmen, 2001.
- Drucker, Feter F, *Management Challenges for The 21 st Century*, New Delhi: Butterworth-Heneiman, 1999.
- Duke, Daniel L and Robert Lynn Canady, *School Policy*, New York: McGraw-Hill, Inc, 1991.
- Fahy, Martin, Jeremy Roche dan Anatasia Weiner, *Beyond Governance*, England: John Willey and Sons, Ltd, 2004.
- Fattah, Nanang. *Landasan Manajemen Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosdakarya, 1996.
- Fullan, M.G dan S. Stiegelbaur. *The New Meaning of Educational Change. 2 Nd Edition*, New York: Columbia University, 1991.
- Gamage, David Thenuwara dan Nicholas Sun-Keung Pang, *Leadership Management in Education*, Hongkong: The Chinese University Press, 2003.
- Gilley, Jerry dan Steven A. Enggland, *Principle of Human Resources*, Massachusetts: Addison-Wesley Publishing company, Inc, 1989.
- Guskey, T. R. & Huberman, M, *Profesional Development in Education*. New York : Teachers College Press, 1995.

- Hamid, Abdul dan A. Kadir Djaelani, ed, *Kendali Mutu Pendidikan Agama Islam*, Jakarta: Ditjen Binbaga Islam, 2003.
- Hamalik, Oemar, *Pendidikan Guru Berdasarkan Pendekatan Kompetensi*, Jakarta: Bumi Aksara, 2006.
- Hamalik, Oemar, *Manajemen Pengembangan Kurikulum*, Bandung: Remajarsdakarya, 2008.
- Hammoud, Linda Darling, et al, *Powerful Teacher Education*, California: Jossey Bass, 2006.
- Hariwung, *Supervisi Pendidikan*, Jakarta: LP2LPTK, Ditjen Dikti Depdikbud, 1989.
- Heinich, Robert, Michael Molenda, James D Russell dan Sharon E Smaldino, *Instructional Media and Technologies for Learning*, New Jersey: Prentice Hall, 1966.
- Hersey, Paul dan Kenneth H. Blanchard, *Manajemen Perilaku Organisasi*, Terjemahan Agus Dharma, Jakarta: erlangga, 1986.
- Hervey, Donald F. dan Donald R. Brown, *An Experiential Approach To Organization Development*, New Jersey Prentice Hall Englewood Cliffs, 1992.
- Havelock, Ronald G, *Change Agent's Guide*, New Jersey: Educational Technology Publications 1995.
- Hikmat, *Manajemen Pendidikan*, Bandung: Pustaka Setia, 2009.
- Hill, Charles W.L. dan Steven L. McShane, *Principles of Management*, Boston: McGraw Hill, 2008.
- Imron, Ali, *Pembinaan Guru di Indonesia*. Jakarta: Dunia Pustaka Jaya, 1995.
- Ivanciovic, John, M, *Human Resources Management*, Chicago: Irwin, 19995.
- Jalal, Fasli dan Dedi Supriadi, *Reformasi Pendidikan dalam Konteks Otonomi Daerah*, Yogyakarta: Adicita, 2001.
- Jones, Jeff, *Management Skill in Schools*, London: Sage Publication Company, 2005.

- Joyce, Bruce dan Marsha Weil, *Model of Teaching*, London: Allyn Bacon 1996.
- King, Nigel dan Neil Anderson, *Innovation and Change in Organization*, London: Routledge, 1995.
- Lawler III, Edward. E dan Christopher G. Worley, *Built to Change: How to Achieve Sustained Organizational Effectiveness*, San Fransisco: Jossey Bass, 2006.
- Law, S dan Glover, D, *Educational Leadership and Learning*, London: Open University Press, 2000.
- Lewis, Philip V, *Organizational Communication: The Essence of Effective Management*, Third Edition, New York: Jhon Wiley & Sons, 1987.
- Locke, Edwin. A, & Associates, *Esensi Kepemimpinan*, Jakarta: Spektrum, 1997.
- Mayor, Frederico dan Jerome Binde. *The World Ahead: Our Future in the Making*, 2001.
- Mastuhu, *Menata Ulang Pemikiran Sistem Pendidikan Nasional dalam Abad 21*, Yogyakarta: Shafira Insania Press, 2004.
- Martin Rich, John, *Innovation in Education*. London: Allyn dan Bacon, Inc, 1988.
- Meijia, Luis R. Gomez dan David D. Balkin, *Management*, Boston: McGraw Hill Irwin, 2002.
- Mondy, RW dan M Noe Roberth, *Human Resourcesw Management*, New Jersey: Prentice Hall-englewood Cliffs, 1996.
- Muhaimin, Suti'ah, dan Sugeng Listyo Prabowo, *Manajemen Pendidikan: Aplikasinya dalam Penyusunan Rencana Pengembangan Sekolah*, Jakarta: Prenada, 2009.
- Mulyasa, E, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, Bandung: Rosdakarya, 2005.
- Mulyasa, E, *Standar Kompetensi dan Sertifikasi Guru*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2006.

- Napitupulu, Washington P, *Guru dan Pengajaran dalam Dunia Yang Sedang Berubah*, Jakarta: Makalah, 2001.
- Newell, Clarence.A, *Human Behavior in Educational Administration*, New Jersey: Prentice Hall, 1978.
- Nurtain, *Supervis Pengajaran*, Jakarta: Ditjen Dikti Depdiknas, 1989.
- Oemar, Hamalik, *Dasar-Dasar Pengembangan Kurikulum*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2008.
- Owens, Robert.G, *Organizational Behavior in Education*.Amerika: Allyn dan Bacon, 1995.
- Oliver, Paul,ed, *The Management of Educational Change*.USA: Ashgate Publishing Limited, 1996.
- Prokopenko, Joseph, *Productivity Management*, Geneva: ILO, 1987.
- Riches, Colin dan Colin Morgan, ed, *Human Resource Management in Education*, Philadelphia: Open University Press, Milton Keynes, 1989.
- Rekdale, Philip, *file://F:/ School Development _Com-In a Nutshell_A Brief Personal Perspective of School...3/31/2007*.
- Saran, Rene dan Verron Tranfford, *Research in Education Management and Policy: Retrospect and Prospect*, London: The Falmer Press, 1990.
- Seels, Barbara B dan Richey Rita, *Instructional Technology: The Definition and Domains of The Field*, Washington Dc, Association for Education Communication and Technology, 1994.
- Sutisna, Oteng, *Administrasi Pendidikan*.Bandung : Angkasa, 1985.
- Saran, Rene and Vernon Trafford, *Research in Educational Management and Policy: Retrospect and Prospect*, New York: The Falmer Press, 1990.
- Semiawan, Conny R, *Pendidikan Tinggi: Peningkatan Kemampuan Manusia Sepanjang Hayat*, Jakarta: Grasindo, 1999.
- Senge, Peter M, *The Fifth Discipline: The Art & Practice of The Learning Organization*, London: Bantam Doubleday Deli Publishing Group, Inc, 1990.

- Siccone, Frank, *The Power to Lead*,London: Allyn and Bacon, 1997.
- Smither, Roberth D, John M Houston dan Sandra A.McIntire, *Organization Development*, England: Harper Collins College Publishers, 1996.
- Soedijarto, *Pendidikan Nasional Sebagai Wahana Mencerdaskan Kehidupan Bangsa dan Membangun Peradaban Negara-Bangsa*.Jakarta: CINAPS, 2000.
- Sondang P. Siagian, *Manajemen Sumberdaya Manusia*, Jakarta: Bumi Aksara, 1995.
- Soetjipto dan Rafli Kosasi, *Profesi Keguruan*,Jakarta: Rienakacipta. 1999.
- Sue, Law dan Derek Glover, *Educational Leadership and Learning*, Buckingham: Open University Press, 2000.
- Sulaksana, Uyung, *Manajemen Perubahan*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2004.
- Suparno, Paul, *Guru Demokratis di Era Reformasi*,Jakrta: Grasindo. 2003.
- Suprihanto, John, *Penilaian Kinerja dan Pengembangan Karyawan*, Yogyakarta: BPE UGM, 1988.
- Suryobroto, B, *Manajemen Pendidikan di Sekolah*, Jakarta: Rinekacipta, 20020.
- Tim Depdiknas, *Panduan Manajemen Sekolah*.Jakarta: Ditjen Dikdasmen, 1999.
- Tilaar, H.A.R, *Paradigma baru Pendidikan Nasional*. Bandung: Remaja Rosdakarya, 2000.
- Trianto dan Triwulan Tutik, *Sertifikasi Guru dan Upaya Peningkatan Kualifikasi, Kompetensi & Kesejahteraan*, Jakarta: Prestasi Pustaka, 2007.
- Tilaar. HAR, *Paradigma Baru Pendidikan Nasional*. Jakarta: Rinekacipta, 2000.
- Tilaar, HAR, *Membenahi Pendidikan Nasional*. Jakarta: Rineka Cipta, 2003.

- Tilaar, HAR, *Beberapa Agenda Reformasi Pendidikan Nasional dalam Perspektif Abad ke-21*. Malang: Tera Indonesia, 1999.
- Tilaar, H.A.R, *Standardisasi Pendidikan Nasional*, Jakarta: Rineka Cipta, 2006.
- Trier, Uri Peter. 2001. *Future Scenarios for Education: Window to the Unknown* dalam *Prospect*, No.119, Paris: UNESCO,
- Timpe, A.Dale, *Kepemimpinan*. (Terjemahan Susanto Budidharmo). Jakarta: Gramedia, 1993.
- Thom, D. J, *Educational Management and Leadership*. Canada: Detselig Enterprise, Ltd, 1994.
- Tozer, Dkk, *School and Society*, New Jersey: McGrawHill, 1995.
- Townsend, Tony, *Effective Schooling for the Community*. New York: Routledge. 1994.
- Usman, Moh Uzer, *Menjadi Guru Profesional*. Bandung: Rosdakarya. 1995.
- Umar, Husein, *Riset Sumberdaya Manusia*, Jakarta: Gramedia, 1998.
- Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, Jakarta: 2003.
- UNESCO. *Belajar Harta Karun di Dalamnya*. Terjemahan WPNapitupulu. Paris: UNESCO Publishing, 1996.
- Usman, Moh Uzer, *Menjadi Guru Profesional*. Bandung: Rosdakarya. 1995.
- Winardi. *Dasar-Dasar Manajemen*. Bandung: Sinar Baru, 1990.
- Winardi, *Motivasi dan Pemotivasian dalam Manajemen*, Jakarta: Rajawali Press, 2001.
- Wood, Philip A, *Democratic Leadership in Education*, London: Paul Chapman Publishing, 2005.

Tentang Penulis

Prof. Dr. Syafaruddin M.Pd, lahir di Asahan-Sumatera Utara, 16 Juli 1962, delapan bersaudara putra kedua dari bapak Mahmud Siahaan dan Ibu Nurhani Siregar. Menyelesaikan Sekolah Dasar tahun 1975, Madrasah Tsanawiyah tahun 1979, Madrasah Aliyah tahun 1982 di Pulau Rakyat Kabupaten Asahan. Kemudian menyelesaikan Strata Satu (S.1) program Pendidikan Agama Islam pada Fakultas Tarbiyah IAIN Sumatera Utara tahun 1987.

Selanjutnya menyelesaikan strata dua (S.2) program Administrasi pendidikan meraih gelar Magister Pendidikan (M.Pd.) pada PPS Universitas Negeri Padang tahun 2000, kemudian tahun 2008 menyelesaikan program Doktor bidang Manajemen Pendidikan pada PPS Universitas Negeri Jakarta.

Menikah dengan Dra. Gusnimar, MA. tahun 1990. Sekarang dianugerahi anak tiga orang, yaitu: Ahmad Taufik Al Afkari (20 tahun), Dina Nadira Amelia (18 tahun), Ahdiana Fadwani Maulafia (15 tahun).

Bertugas pada Fakultas Tarbiyah IAIN SU sejak tahun 1990 sebagai tenaga pengajar, mengasuh mata kuliah Ilmu Pendidikan, Filsafat Pendidikan Islam, dan Manajemen Pendidikan. Pada tahun 2000 menjabat Ketua Program Studi Diploma II, Pendidikan Agama Islam di Fakultas Tarbiyah IAIN SU. Pada tahun 2003 bertugas mengajar mata kuliah Metodologi Penelitian pada Akademi Pengajian Dakwah Sungai Patani Kedah Darul Aman Malaysia. Sejak tahun 2008-2011 dipercaya menjadi PD I Fakultas Tarbiyah IAIN SU, kemudian terpilih sebagai Dekan Fakultas Tarbiyah IAIN SU (2011-2015).

Pernah Latihan Orientasi Kehumasan Departemen Agama di Jakarta tahun 1990, dan pada tahun 1993 mengikuti Pelatihan pengembangan Tenaga Edukatif (PPTE) di IAIN Sumatera Utara. Semasa mahasiswa mengikuti *Basic Training*, dan *Intermediate Training* di HMI Cabang Medan. Kemudian aktif sebagai Sekretaris Umum Himpunan Mahasiswa Islam (HMI) Fakultas Tarbiyah IAIN SU (1985), dan Lembaga Dakwah Islam Divisi Pendidikan HMI Cabang Medan (1986), Pengurus Pembina Iman Tauhid Islam (PITI) Sumatera Utara (1987). Saat ini aktif sebagai Ketua Penyunting Jurnal Tarbiyah IAIN SU (2004), Wakil Sekretaris Jenderal DPP Al-Ittihadiyah (2004-2011), Ketua Pengurus Daerah Ikatan Sarjana

Manajemen Pendidikan Indonesia (ISMaPI) Provinsi Sumatera (2010-2015), ketua DPP Ikatan Sarjana Pendidikan Agama Islam Indonesia (2010-2015), dan Ketua Majelis Pendidikan DPP Al-Ittihadiyah.

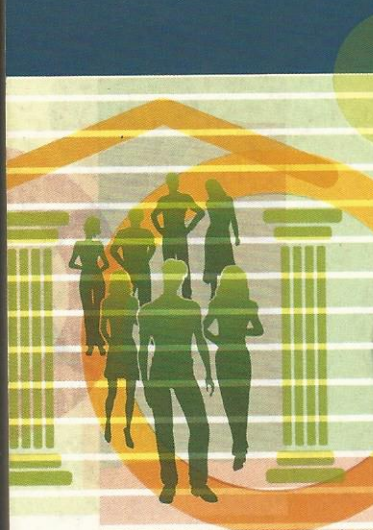
Karya penulis yang diterbitkan, di antaranya: Manajemen Mutu Terpadu dalam Pendidikan (Grasindo, 2002), Sistem Pengambilan Keputusan Pendidikan (Grasindo, 2004), Visi Baru Al-Ittihadiyah (Citapustaka Media, 2004), Pengantar Filsafat Ilmu (Citapustaka Media, 2005), Manajemen Lembaga Pendidikan Islam (Ciputat Press, 2005), Ilmu Pendidikan: Rekonstruksi Budaya Abad XXI (Citapustaka Media, 2005), Manajemen Pembelajaran (Ciputat Press, 2005), Al-Ittihadiyah: Menjalin Kebersamaan, Membangun Bangsa, (Hijri Pustakautama, 2006), Pendidikan Bermutu Unggul (Citapustaka Media, 2006), Ilmu Pendidikan Islam: Melejitkan Potensi Budaya Umat, (Hijri Pustakautama, 2006), Kepemimpinan Pendidikan (Citapustaka Media, 2007), Efektivitas Kebijakan Pendidikan (Rineka Cipta, 2008), Kepemimpinan Pendidikan dalam Konteks Otonomi Daerah (Quantum Teaching Press, 2010), Kepemimpinan dan Kewirausahaan, Media Perintis Publishing, 2010, dan Pendidikan Pra Sekolah, Media Perintis Publishing, Medan, 2011.

Dra. Nurmawati, MA, Dosen Fakultas Tarbiyah IAIN Sumatera Utara, lahir di Angin Barat 1963. Menyelesaikan Sarjana di Fakultas Tarbiyah IAIN Sumatera Utara Jurusan Pendidikan Agama Islam tamat tahun 1989, kemudian melanjutkan studi S2 di PPs IAIN Sumatera Utara Jurusan Pendidikan Islam selesai tahun 2003, dan sekarang sedang menyelesaikan Studi S3 di PPs IAIN Sumatera Utara. Menikah dengan Drs. Ahmad Riadi Daulay, M.Ag dan dikaruniai tiga orang anak Rabiah Afifah Daulay, Nairiatussyifa Daulay dan Dina Anisah Ulfah Daulay.

Sejak tahun 1989 bertugas di IAIN Sumatera Utara hingga sekarang. Jabatan yang pernah diemban antara lain Kepala Laboratorium Jurusan Pendidikan Agama Islam, Sekretaris jurusan Pendidikan Agama Islam, dan sejak tahun 2004-2008 dan terakhir menjabat sebagai Pembantu Dekan II Fakultas Tarbiyah IAIN Sumatera Utara sejak 2008-2011.

Dalam kegiatan ilmiah, telah menerbitkan buku dengan judul *kapita selekta Materi Pokok Ujian Komprehensif* (2011) dan artikel ilmiah dengan judul *Pengukuran Ranah Afektif Pendidikan Agama Islam* (2007). Serta

aktif dalam kegiatan seminar dan lokakarya baik di tingkat Nasional ataupun Internasional, dan dalam kegiatan organisasi turut menjadi Pengurus Korpri Unit IAIN Sumatera Utara.



PENGELOLAAN PENDIDIKAN

Dalam buku ini dijelaskan teori-teori, prinsip-prinsip dan fungsi pokok manajemen yang dapat diaplikasikan dalam pengelolaan lembaga pendidikan. Mendeskripsikan konsep-konsep, prinsip-prinsip dan teori manajemen pendidikan modern. Kehadiran buku ini ditujukan bagi peminat kajian manajemen pendidikan sebagai sumber bacaan baru dalam memberikan kontribusi pemikiran konseptual manajemen pendidikan.

Buku ini penting bagi mahasiswa Fakultas Ilmu Pendidikan (FIP) dan Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan (FKIP), Sekolah Tinggi Keguruan dan Ilmu Pendidikan (STKIP), Fakultas Tarbiyah jurusan Kependidikan Islam/Manajemen Pendidikan Islam pada IAIN/STAIN. Untuk para kepala sekolah agama, pimpinan pesantren dan madrasah juga dapat memanfaatkan buku ini guna memperkaya konseptual, wawasan dan perspektif baru yang strategis bagi peningkatan keterampilan manajemen dalam melaksanakan tugas sebagai manajer pendidikan. Semua persoalan dan manfaat tersebut akan ditekankan dalam kajian buku ini sehingga muncul nuansa baru dalam pengembangan pemikiran manajemen lembaga pendidikan.

Perdana
Publishing

PENERBIT BUKU UMUM & PERGURUAN TINGGI
Jl. Sosro No.16A Medan 20224, Tel 061-77151020
Fax 061-7347756 Email: perdanapublishing@gmail.com

ISBN 978-602-8935-61-6



9 786028 193561 6